

## **Pro gradu -tutkielma**

Laura Heikkilä  
2018



LUT School of Business and Management  
Laskentatoimi

Laura Heikkilä

**Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen ja mittaaminen kehitysmaissa toimivissa yhteiskunnallisissa yrityksissä**

Pro gradu -tutkielma

2018

1. tarkastaja: Kati Pajunen

2. tarkastaja: Helena Sjögrén

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Laura Heikkilä
<b>Tutkielman nimi:</b>	Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen ja mittaaminen kehitysmaissa toimivissa yhteiskunnallisissa yrityksissä
<b>Vuosi:</b>	2018
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppätieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Laskentatoimi
<b>Pro Gradu -tutkielma:</b>	103 sivua, 11 kuviota, 5 taulukkoa ja 1 liite
<b>Tarkastajat:</b>	Tutkijaopettaja Kati Pajunen Tutkijaopettaja Helena Sjögrén
<b>Hakusanat:</b>	yhteiskunnallinen yrittäjyys, yhteiskunnallinen vaikutus, kehitysmaat

Tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallisen vaikutuksen luomista ja mittaamista. Tutkimuksen avulla selvitettiin miten nämä yritykset mittaavat yhteiskunnallista vaikutustaan. Lisäksi tarkasteltiin miten kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset kokevat yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisen ja mitkä tekijät vaikuttavat vaikutuksen mittaamiseen sekä raportointiin.

Tutkimuksessa perehdyttiin aiempaan tutkimukseen tarkastelemalla yhteiskunnallista yrittäjyyttä ilmiönä, yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen soveltuvia teorioita sekä mittaustyökaluja kehitysmaiden näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tapaustutkimus, joka toteutettiin sähköisen kyselyn avulla. Kysely koostui kahdestakymmenestä avoimesta kysymyksestä, jotka oli jaoteltu teemoittain. Kyselyyn osallistui kolme Keniassa toimivaa yhteiskunnallista yritystä, jotka muodostivat tutkimuksen case-yritykset.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät luomaan yhteiskunnallista vaikutusta, joka vastaa edunsaajiensa perustarpeisiin. Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamista pidetään tutkituissa yrityksissä erittäin tärkeänä, mutta puuttuvat resurssit rajoittavat tehokkaan mittaus- ja raportointijärjestelmän kehittämistä. Mittaustyökalut vaihtelivat systemaattisista ja virallisista mittausjärjestelmistä epävirallisiin, yrityksen toimintaan sovellettuihin järjestelmiin. Mittaamisella pyrittiin seuraamaan kohderyhmille saavutettuja hyötyjä. Sen avulla myös varmistettiin missiossa ja visiossa pysyminen.

## **ABSTRACT**

<b>Author:</b>	Laura Heikkilä
<b>Title:</b>	Creating and measuring social impact of social enterprises in developing countries
<b>Year:</b>	2018
<b>Faculty:</b>	School of Business and Management
<b>Major:</b>	Accounting
<b>Master's Thesis:</b>	103 pages, 11 figures, 5 tables and 1 appendix
<b>Examiners:</b>	Assoc. Prof. Kati Pajunen Assoc. Prof. Helena Sjögrén
<b>Keywords:</b>	social entrepreneurship, social impact, developing countries

The aim of this study was to examine the creation and measurement of the social impact of social enterprises in developing countries. The study investigated how and why these companies measure their social impact. In addition, the study examined how social enterprises in developing countries experience the measurement of social impact and what factors influence the measurement and reporting of impact.

This study reviews research literature by examining social entrepreneurship as a phenomenon, theories relevant to measuring social impact, and measuring tools from the perspective of developing countries. The research method was a qualitative case study carried out using an electronic questionnaire. The questionnaire consisted of twenty open questions divided into themes. Three social enterprises operating in Kenya participated in the survey. These companies formed the case companies of the study.

The results indicate that social enterprises operating in developing countries strive to create a social impact that meets the basic needs of their beneficiaries. Measuring social impact is considered highly important, but the lack of resources limits the development of an effective measurement and reporting system. Measurement tools used in the companies ranged from systematic and formal to informal and enterprise-specific measurement systems. The measurements sought to monitor the benefits for the target groups. It also helped in mission and vision reinforcement.

# Sisällysluettelo

1.	JOHDANTO .....	8
1.1	Tutkimuksen tausta .....	8
1.2	Aikaisempi tutkimus .....	10
1.3	Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset .....	12
1.4	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto .....	15
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	15
2.	YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET KEHITYSMAISSA .....	17
2.1	Määritelmiä .....	17
2.2	Yhteiskunnalliset yritykset ja muut institutionaaliset toimijat.....	20
2.3	Yhteiskunnallisen yrittäjän ominaisuudet .....	21
2.4	Sidosryhmät .....	25
2.5	Kehitysmaiden haasteet yhteiskunnalliselle yrittämiselle .....	26
3.	YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTUKSEN MITTAAMINEN .....	29
3.1	Kokonaisvaltainen arvo ja yhteinen arvo .....	30
3.2	Yrityksen yhteiskuntavastuu ja muut käsitteet.....	31
3.3	Suorituskyvyn mittaaminen yhteiskunnallisissa yrityksissä .....	35
3.3.1	Muutoksen teoria ja logiikkamallit .....	37
3.3.2	Tasapainotettu tulokortti .....	41
3.3.3	Kontingenssimallit suorituskyvyn mittauksessa .....	42
3.3.4	Suorituskyvyn mittaajajärjestelmät sidosryhmien näkökulmasta .....	43
3.3.5	SROI-analyysi.....	44
3.3.6	Muita työkaluja.....	47
4.	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO .....	49
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	49
4.2	Aineiston kerääminen ja analysointi .....	49
5.	TULOKSET .....	53
5.1	Case-yritykset .....	53
5.2	Yritys A.....	54
5.2.1	Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen .....	56
5.2.2	Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen .....	57
5.3	Yritys B.....	58

5.3.1	Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen .....	60
5.3.2	Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen .....	61
5.4	Yritys C .....	64
5.4.1	Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen .....	65
5.4.2	Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen .....	66
5.5	Yhteenveto tuloksista .....	68
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	80
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin .....	80
6.2	Luotettavuuden arviointi .....	84
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	85
	LÄHTEET .....	86
LIITTEET		
	Liite 1. Kyselyrunko .....	102

## KUVIOT

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys .....	12
Kuvio 2. Perinteinen vaikutusketju (logiikkamalli) (mukailtu: W. K. Kellogg Foundation, 2004) .....	38
Kuvio 3. MSC-prosessi.....	40
Kuvio 4. Kyselytutkimuksen vaiheet .....	51
Kuvio 5. Yritys A: Liiketoimintamalli.....	55
Kuvio 6. Yritys A:n yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmä .....	58
Kuvio 7. Merkittävin muutos -strategian toteuttaminen (MSC) .....	62
Kuvio 8. MSC-tekniikan toteutus Yrityksessä B.....	63
Kuvio 9. Yritys B:n yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmä .....	63
Kuvio 10. Yritys C:n yhteiskunnallisen vaikutuksen mittausjärjestelmä.....	67
Kuvio 11. Mittaus- ja raportointijärjestelmään vaikuttavat tekijät .....	79

## TAULUKOT

Taulukko 1. Institutionaaliset toimijat taloudessa (mukailtu: Santos, 2012, 348)...	20
Taulukko 2. Yhteiskunnallisen yrityksen kirjo (mukailtu: Dees, 1998, 60) .....	21
Taulukko 3. Logiikkamallin viitekehys (mukailtu: So & Staskevicius, 2015, 23) ....	38
Taulukko 4. Case-yritysten tiedot .....	53
Taulukko 5. Yhteenveto tuloksista.....	69

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Yksilöt, yhteisöt, yritykset ja valtiot yhä enenevässä määrin yrittävät etsiä taloudellisesti, sosiaalisesti ja yhteiskunnallisesti kestäviä ratkaisuja maailmalla vallitsevaan epätasa-arvoon ja markkinatalouden ongelmiin (Benatar ym., 2011; DFID, 2015). Äärimmäistä köyhyyttä esiintyy eniten kehitysmaiden maaseudulla ja kaupunkien slummeissa, jossa väestö elää alle kahdella dollarilla päivässä. Seuraavien vuosikymmenten aikana köyhyys todennäköisesti vain kasvaa, jos ongelmaa ei yritetä ratkaista. Köyhyys on monitahoinen ilmiö, ja sen voittamiseksi tarvitaan kokonaisvaltaisia näkökulmia. Yrittäjyydellä voidaan ratkaista näitä yhteiskunnallisia ongelmia. (YK, 2017; World Bank, 2018; WCED, 1987; World Economic Forum, 2009; IBLF, 2008)

Vuonna 2015 YK:n kestävä kehityksen tavoitteet (Sustainable Development Goals, SDG) korvasivat YK:n vuosituhattavoitteet (Millenium Development Goals, MDG). Kestävä kehityksen tavoitteet ovat joukko tavoitteita, joiden tarkoituksena on antaa suunta kansainvälisen kehityksen tulevaisuudelle. Kestävä kehityksen tavoitteet pyrkivät ottamaan huomioon ihmiset, ihmisoikeudet, ympäristön, alueelliset ja kulttuurilliset erot, talouden näkökulmat, sekä niiden sovellettavuuden kaikille maailmaan. Tavoitteiden keskiössä on yhteistyö ja ihmisoikeuksien merkitys. Vastuu niiden toteuttamisesta on kaikilla YK:n jäsenvaltioilla. Myös yritysten rooli yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisessa nähdään yhä suurempana. Yhä useammat suuret ja globalisoituneet yritykset, pienet ja keskisuuret yritykset sekä yhteiskunnalliset yritykset yrittävät liiketoiminnan avulla luoda ratkaisuja yhteiskunnassa vallitseviin ongelmiin. (Jenkins, 2007; Jenkins ym., 2007; Revell & Blackburn, 2007; Mair & Martí, 2006; Hart, 2010; Calton ym., 2013; Clyde & Karnani, 2015)

Yhtenä ratkaisuna yhteiskunnallisiin ongelmiin on liiketoiminnan alalle syntynyt yhteiskunnallinen yrittäjyys. Terminä yhteiskunnallinen yrittäjyys on ollut olemassa jo pitkään, mutta suurta huomiota se on saanut osakseen vasta 2000-luvun puolella. Nykyään yhteiskunnallinen yrittäjyys on tärkeä, maailmanlaajuinen, taloudellinen ja



yhteiskunnallinen ilmiö. (Mair & Martí, 2006) Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät liiketoiminnan keinoin ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia ja luoda yhteiskunnallisia positiivisia vaikutuksia. Erityisesti kehitysmaissa yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät kasvattamaan hyvinvointia, luomaan työpaikkoja ja vähentämään köyhyyttä. (Mair & Seelos, 2007) Yhteiskunnallisella yrittäjyydellä luodaan yhteiskunnallista muutosta ja vähennetään tietyn ihmisryhmän kärsimystä. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset luovat ja levittävät uusia yhteiskunnallisia arvoja. Yhteiskunnallinen yrittäjyys on keino lieventää yhteiskunnallisia ongelmia ja lisätä edunsaajaryhmän hyvinvointia. Kehitysmaissa yhteiskunnallisilla yrityksillä on tärkeä rooli, sillä ne voivat liiketoiminnan avulla tarjota ihmisen perustarpeisiin ratkaisuja, joita valtio ei pysty tarjoamaan. (Light, 2006; Mair & Martí, 2006; Martin & Osberg, 2007; Peredo & McLean, 2006)

Yhteiskunnallisten yritysten tulisi osoittaa, että ne pystyvät luomaan kestäväää positiivista vaikutusta. Yhteiskunnallisen vaikutuksen kautta ne pystyvät osoittamaan hyödyllisyytensä yhteiskunnassa. Tätä varten yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmän. Yhteiskunnallisen yrityksen tulisi mitata vaikutustaan, jotta ne saisivat lisää resursseja, varmistaisivat missiossa pysymisen ja lisäisivät sidosryhmien luottamusta. Vaikutuksen mittaaminen lisää myös toiminnan läpinäkyvyyttä ja auttaa päätöksentekoprosesseissa. (McLoughlin ym., 2009) Tehokas vaikutuksen mittaaminen vaatii kuitenkin paljon resursseja. Monet yhteiskunnalliset yritykset ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka kamppailevat jo valmiiksi resursseista. Kehitysmaissa tarvittavien resurssien saaminen ei ole myöskään itsestäänselvyys. (Luke ym., 2013, 234-236)

Yhteiskunnallisille yrityksille tulisi tarjota välineitä vaikutuksen mittaamiseen. Tämä voisi helpottaa niiden oppimisprosesseja. Se myös parantaisi niiden yhteiskunnallisia vaikutuksia ja vaikutuksen mittaamisstrategioita. (Arvidson & Lyon, 2014) Täten on tärkeää ymmärtää mitä yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen ja mittaaminen tarkoittaa yhteiskunnallisen yrityksen näkökulmasta. Miten yhteiskunnallista vaikutusta mitataan ja mitä haasteita mittaaminen voi aiheuttaa?

## 1.2 Aikaisempi tutkimus

Useimmat aiemmat tutkimukset keskittyvät lähinnä määrittelemään yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyviä käsitteitä. Esimerkiksi Zahra ym. (2009) ja Dacin ym. (2010) ovat tutkimuksissaan koonneet eri tutkijoilta laajan otoksen yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitteistä. Tutkimuksissa käsitellään myös yhteiskunnallisten yritysten eroja. Yrityksen missio, prosessit ja saatavilla olevat resurssit määrittelevät sen, miten yhteiskunnallinen yrittäjyys eri konteksteissa määritellään. Myös Mair & Martí (2006) tutkivat yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsitteitä. Lisäksi he tutkivat miten yhteiskunnalliset yritykset eroavat muista yhteiskunnallisista toimijoista ja voittoa tavoittelevista yrityksistä.

Suurin osa yhteiskunnallista yrittäjyyttä käsittelevistä tutkimuksista on tehty kehittyneiden markkinoiden näkökulmasta. Muun muassa Dacanay (2012) mainitsee tutkimuksessaan, että kehitysmaat ovat aliedustettuina yhteiskunnallista yrittäjyyttä käsittelevässä kirjallisuudessa. Hän analysoi yhteiskunnallisten yritysten roolia Filippiineillä köyhyyden poistamisen näkökulmasta. Riviera-Santos ym. (2015) tutkivat ympäristön vaikutusta yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen Saharan eteläpuolisessa Afrikassa. Kehitysmaita käsittelevissä tutkimuksissa yhteiskunnalliset yritykset nähdään mekanismeina, jotka pyrkivät poistamaan yhteiskunnallisia epäkohtia, epätasa-arvoisuutta ja köyhyyttä. Ne nähdään myös yhteiskunnallisen muutoksen ajajina. (Datta & Gailey, 2012; Haugh & Talwar, 2014; Mair & Marti, 2009; Seelos & Mair, 2005)

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimuksessa yhteisön yrittäjyys ja kollektiivinen yrittäjyys ovat kasvattaneet akateemista kiinnostusta (Haugh, 2007; Ratten & Welp, 2011; Paul ym., 2005; Wallace, 2005). Peredon ja Chrismanin (2006) mukaan kehitysmaissa maaseutuyhteisöissä toimivat yritykset voisivat ratkaista taloudellisia ja yhteiskunnallisia ongelmia. McMullen (2011) ehdotti kehityksen yrittäjyyttä (development entrepreneurship) vaihtoehtona varmistamaan kasvu alueilla, joissa kärsitään köyhyydestä ja talouden stagnaatiosta. Kehityksen yrittäjyys yhdistää voittoa tavoittelevan yrittäjyyden, yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja institutionaalisen yrittäjyyden. Kehityksen yrittäjyys vauhdittaa institutionaalisia muutoksia, jotka ovat

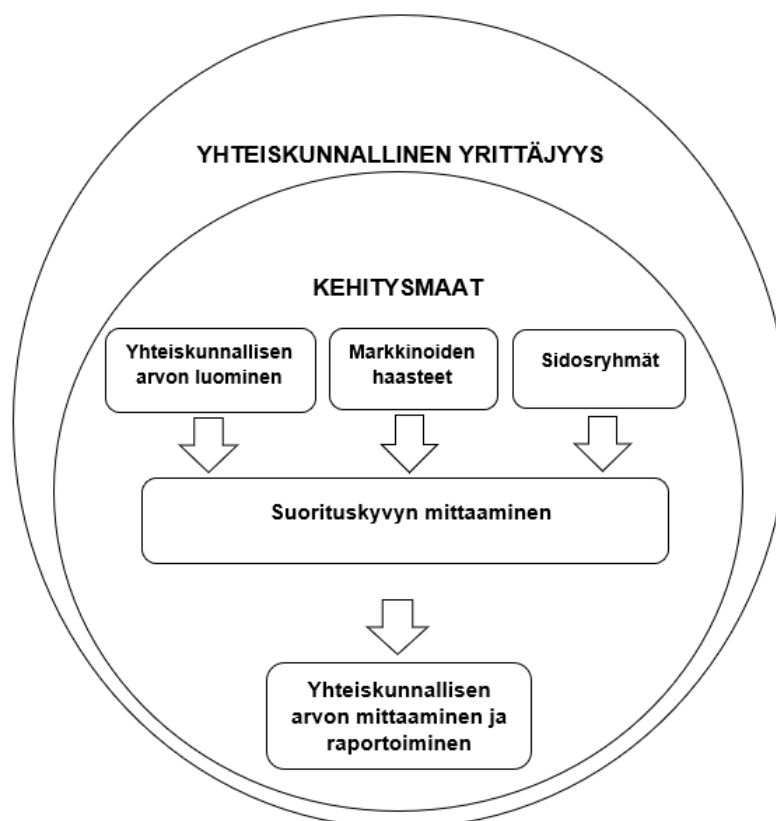
välttämättömiä talouskasvun lisäämiseksi. Tutkimuksessaan McMullen korosti erityisesti yhteiskunnallisten yritysten tärkeyttä kehitysmaissa, sillä ne ovat tehokas ja voimakas tapa auttaa köyhyyden lievittämistä bottom-of-the-pyramid -markkinoilla. BoP -liiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jonka tavoitteena on lieventää köyhyyttä voittoa tuottavalla tavalla (Prahalad, 2006).

Prahalad (2006) oli yksi ensimmäisistä, joka mainitsi kansainvälisten yritysten roolin kehitysmaiden palveluiden ja markkinoiden kehittämisessä. Ihmisten tietoisuuteen yhteiskunnallinen yrittäjäyys tuli etenkin bangladeshilaisen Muhammad Yunuksen perustaman mikrolainoja myöntävän Grameen-pankin kautta. Pankin toiminta on parantanut huomattavasti köyhien mahdollisuuksia kehitysmaissa. Yunus (2007) esittää yhteiskunnalliset yritykset mahdollisuutena luoda hyvinvointia kehitysmaissa.

Olemassa oleva yhteiskunnallisen yrittäjäyden vaikutuksen mittaamisen tutkimus keskittyy lähinnä vaikutuksen mittaamisen määrittelyyn ja vaikutuksen mittaamisessa käytettyjen työkalujen määrittelyyn. Tutkimuksia siitä, miten ja miksi yhteiskunnalliset yritykset mittaavat vaikutustaan on huomattavasti vähemmän. Kiinnostus aihetta kohtaan on kuitenkin viime vuosina kasvanut. (Maas & Liket, 2011a; Arena ym., 2015) Useimmat vaikutuksen mittaamista käsittelevät tutkimukset on tehty kehittyneiden maiden näkökulmasta (Barraket & Yousefpour, 2013). Kehitysmaihin kohdistuvia yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty muutamia. Knife ym. (2014) tutkivat yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallisen arvon luomisen kestävyyttä ja tehokkuutta kehitysmaissa. Tutkimuksessaan he korostavat, että kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset eivät ole tunnistanee niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti niiden yhteiskunnallisen vaikutuksen luomiseen. Ne ovat keskittyneet vain toiminnan tuloksiin, mutta ei sen vaikutukseen. Molecke ja Pinkse (2017) tutkivat kehitysmaissa toimivia yhteiskunnallisia yrityksiä ja niiden asenteita vaikutuksen mittaamiseen. Tutkimuksen mukaan yhteiskunnallisen yrityksen on otettava huomioon monet eri sidosryhmät. Tämä aiheuttaa epäselvyyksiä yhteiskunnallisen vaikutuksen tunnistamisessa ja mittaamisessa. Lisäksi yhteiskunnallisilla yrityksillä voi olla vaikeuksia osoittaa vastuullisuutensa jokaiselle sidosryhmälle, koska yhteisiä menetelmiä yhteiskunnallisten vaikutusten arvioimiseksi ja mittaamiseksi ei ole olemassa.

### 1.3 Tutkimusongelma, tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda uusia näkökulmia yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimukseen kehitysmaiden näkökulmasta. Tutkimus tukee tietämystä siitä, missä määrin yhteiskunnalliset yritykset mittaavat vaikutuksiaan ja lisää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 1) tarkastelee yhteiskunnallista yrittäjyyttä kehitysmaiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaista yhteiskunnallista arvoa kehitysmaissa toimivat yritykset pyrkivät luomaan ja miten sitä mitataan. Tutkimuksessa myös selvitetään mittaamiseen ja raportointiin vaikuttavia tekijöitä.



*Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys*

Yhteiskunnallisen yrityksen arvo koostuu yhteiskunnallisesta ja taloudellisesta arvosta. Tämän takia olisi tärkeää, että yhteiskunnallinen yritys mittaa tehokkaasti taloudellisen arvon lisäksi myös yhteiskunnallista arvoaan.

Yhteiskunnallisten yritysten taloudellisten ja yhteiskunnallisten tavoitteiden takia niiden tulee ottaa huomioon useat eri sidosryhmät. Näillä sidosryhmillä on kaikilla erilaiset intressit ja tiedontarpeet. Ulkoiset sidosryhmät odottavat arvioinnilta ja raportoinnilta avoimuutta ja vertailukelpoisuutta. Sisäiset sidosryhmät tarvitsevat tietoja, joiden avulla voidaan tehdä järkeviä ja strategisia päätöksiä. Suorituskyvyn mittaaminen on yhteiskunnallisille yrityksille erittäin tärkeää, jotta ne voivat tarjota asianmukaista ja luotettavaa tietoa. Mittaamisen avulla edistetään vastuullisuutta ja avoimuutta sidosryhmiä kohtaan. Yhteiskunnallisten yritysten tulisi tunnistaa yhteiskunnallisten vaikutusten lopputulokset ja mitata niitä tehokkaasti. (Haigh & Hoffman, 2012; Harding, 2004; Alexander ym., 2010)

Yhteiskunnallisen yrityksen suorituskyvyn mittaaminen on haastavaa, sillä normaalit suorituskyvyn mittarit ei välttämättä ota huomioon yrityksen yhteiskunnallista arvoa. Yhteiskunnallisen yrityksen arvo muodostuu rahallisen arvon lisäksi myös sen luomasta yhteiskunnallisesta arvosta. Yhteiskunnallisen yrityksen missio vaikuttaa myös useisiin eri sidosryhmiin, kuten julkisiin viranomaisiin, yksityisiin sijoittajiin, sisäisiin sidosryhmiin ja ulkopuolisiin edunsaajiin. Nämä luovat omat haasteensa sille, minkälaisia mittareita yhteiskunnallisen yrityksen kannattaa, ja mitä se voi käyttää. (Arena ym., 2015) Tutkimuksessa keskitytään selvittämään miten kehitysmaissa toimivat yritykset mittaavat yhteiskunnallista vaikutustaan ja arvoaan. Päättökysymys liittyy edellä mainittuihin ongelmiin:

*Miten kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallista arvoa mitataan?*

Jotta yhteiskunnallista arvoa voidaan mitata, on yrityksen myös tiedettävä mistä yhteiskunnallinen arvo muodostuu. Teollisuusmaiden ja kehitysmaiden yhteiskunnallinen arvo eroavat toisistaan usein merkittävästi. Kehitysmaissa arvon luominen liittyy usein köyhyyden poistamiseen ja peruselinolojen parantamiseen, kuten koulutuksen lisäämiseen ja puhtaan veden saatavuuteen. Tästä johtuen tutkimuksessa myös keskitytään selvittämään millaista yhteiskunnallista arvoa kehitysmaissa toimivat yritykset pyrkivät tuottamaan. Päättökysymykseen vastataan seuraavien alatutkimuskysymysten avulla:

*1. Minkälaista yhteiskunnallista arvoa kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tuottamaan?*

Toinen, kolmas ja neljäs alatutkimuskysymys liittyy kehitysmaiden haasteisiin yhteiskunnalliselle yrittämiselle, sekä sidosryhmien vaikutukseen yhteiskunnallisen arvon mittaamisessa ja raportoinnissa:

*2. Miten kehitysmaiden erilainen markkinaympäristö vaikuttaa yhteiskunnallisen arvon mittaamiseen ja raportointiin?*

*3. Miten kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten sidosryhmät vaikuttavat yrityksen mittaus- ja raportointikäytäntöihin?*

*4. Mitkä ovat keskeisimmät sidosryhmät, joille vaikutuksen tuloksia osoitetaan?*

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimus on vahvasti painottunut selittämään yhteiskunnallisen yrittäjyyden ilmiötä kokonaisuudessaan, jolloin akateeminen keskustelu yhteiskunnallisen yrittäjyyden mittareihin, mittaamiseen ja raportointikäytäntöihin on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä kehitysmaissa toimivien yritysten yhteiskunnallisen arvon mittaamiseen ja raportointiin. Teollisuusmaiden ja kehitysmaiden markkinoiden erot johtavat erilaisiin mittaus- ja raportointikäytäntöihin, sillä kehitysmaissa yhteiskunnalliset yritykset toimivat ympäristössä, jossa resursseja on rajoitetusti. Ne kamppailevat keskenään jatkuvasti resursseista, kuten rahoituksesta ja ammattitaitoisesta työvoimasta. (Smith & Darko, 2014) Tästä teollisuusmaiden ja kehitysmaiden markkinaympäristöjen erosta johtuen, tämä tutkimus on rajattu koskemaan vain kehitysmaiden kontekstia.

## 1.4 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tässä tutkimuksessa käytetään laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tulkitsemaan ja analysoimaan ilmiöitä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät ovat usein haastatteluita, todellisen ilmiön tarkkailua sekä kirjallisen aineiston analysointia. Laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tutkimusaineisto kootaan luonnollisista ja todellisista tilanteista. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, ja se mahdollistaa intensiivisen tiedonkeräämisen tutkittavasta kohteesta. Erilaisia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja tiedonkeruu tapahtuu usein ihmisiltä itseltään. Laadullinen tapaustutkimus mahdollistaa monimutkaisen tietyssä kontekstissa tapahtuvan ilmiön tutkimisen. (Koskinen ym., 2005, 167; Metsämuuronen, 2003, 160-165; Hirsjärvi ym., 2010, 161-164)

Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä, joka oli rakennettu tutkielman viitekehykseen perustuvien teemojen ympärille. Kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joiden avulla saatiin selville vastaajan mielipiteitä, kokemuksia, tietoja ja asenteita teemaan liittyvistä kysymyksistä. Kyseessä on tällöin puolistrukturoitu sähköinen teemahaastattelu. Kysely lähetettiin 43:lle Keniassa toimivalle yhteiskunnalliselle yritykselle sähköpostin välityksellä. Vastauksia saatiin kolmelta yritykseltä. Nämä vastaukset muodostivat tutkimuksen aineiston.

Sähköinen kysely on nopea tapa saada tutkimusaineistoa helposti. Sähköinen kyselyhaastattelu tarjoaa ennennäkemättömiä mahdollisuuksia tehdä laadullista tutkimusta. Sen avulla voidaan saada vastauksia useilta potentiaalisilta vastaajilta, jotka eivät ole muutoin saavutettavissa. Menetelmää voidaan käyttää nopeasti, kätevästi ja edullisesti. Sen avulla voidaan tuottaa laadukasta tietoa, kunhan dataa käsitellään huolellisesti. (Meho, 2016, 1294)

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoluvussa kerrotaan tutkimuksen taustasta, selvitetään aikaisempaa tutkimusta aiheesta ja kootaan tutkimuksen

teoreettinen viitekehys. Luvussa kerrotaan myös mitä tutkimusmenetelmää ja -aineistoa tutkimuksessa on käytetty.

Tutkimuksen teoriaosuus koostuu kahdesta seuraavasta pääluvusta. Toisessa luvussa lukija tutustutetaan yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ja sen määritelmiin kehitysmaiden näkökulmasta. Luvussa selvitetään yhteiskunnallisen yrityksen ja muiden organisaatioiden eroja ja tunnistetaan yhteiskunnallisen yrittäjän ominaisuuksia. Lisäksi tutkitaan yhteiskunnallisen yrityksen sidosryhmiä ja kehitysmaiden haasteita yhteiskunnalliselle yrittämiselle. Kolmas pääluke tarkastelee yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamista. Luvussa käsitellään tärkeimpiä vaikutuksen mittaamiseen vaikuttavia teorioita, kuten kokonaisvaltaista ja jaettua arvoa, muutoksen teoriaa ja yrityksen yhteiskuntavastuuta. Luvussa selvitetään myös yleisimpiä yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen käytettyjä työkaluja.

Neljäs ja viides pääluke muodostavat tutkielman empiirisen osuuden. Neljännessä pääluvussa kerrotaan mitä tutkimusmenetelmää tutkimuksessa käytettiin ja miten aineisto kerättiin ja analysoitiin. Tutkimustulokset esitellään viidennessä pääluvussa. Tuloksissa esitetään kolmen case-yrityksen yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen ja yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen. Tulosten yhteenvedossa si-  
dotaan saadut tulokset tutkimuksessa käytettyyn teoriaan. Kuudennessa pääluvussa esitetään tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset. Luvussa annetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusmahdollisuuksia.



## 2. YHTEISKUNNALLISET YRITYKSET KEHITYSMAISSA

Yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä on tullut tärkeä taloudellinen ilmiö maailmanlaajuisessa mittakaavassa (Dacin ym. 2010, 37; Mair & Martí, 2006). Se määritellään usein yritystoiminnaksi, johon on yhdistetty yhteiskunnallinen tarkoitus (Austin ym. 2006, 4). Monet kehitysmaista alkunsa saaneet yhteiskunnallisen yrittäjyyden innovaatiot sisältävät uusia liiketoimintamalleja. Ne vastaavat usein ihmisten perustarpeisiin, kuten sokeuden estämiseen edullisilla kaihileikkauksilla, tai viemärijärjestelmän käyttöönottoon maaseutukylissä. (Elkington & Hartigan 2008; Seelos & Mair 2005, 242) Yhteiskunnalliset yrittäjät aloittavat toimintansa yleensä pienillä resursseilla. He kuitenkin usein keskittyvät paikallisiin ongelmiin, joilla on samalla globaali merkitys. Muutamia esimerkkejä tämän kaltaisesta toiminnasta ovat muun muassa veden saatavuuden varmistaminen, pienten yritysten perustamisen tukeminen, yksilöiden uudelleen siirtyminen työelämään tai jätehuolto. (Santos, 2012, 335)

Yhteiskunnalliset yrittäjät kehittävät innovatiivisia ratkaisuja paikallisessa kontekstissaan. Usein nämä ratkaisut toistuvat muilla maantieteellisillä alueilla ja ne voivat kehittää globaaleja teollisuudenaloja. (Zahra ym. 2008, 121) Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita maailmanlaajuisesti ilmiöksi kasvanut mikrorahoitusala, joka tavoittaa tällä hetkellä yli 100 miljoonaa asiakasta ympäri maailman (Seelos & Mair, 2005, 243). Yhteiskunnallisilla yrityksillä on syvällisiä vaikutuksia talousjärjestelmään. Ne luovat uusia toimialoja, validoivat uusia liiketoimintamalleja sekä uudelleen ohjaavat resursseja yhteiskunnassa laiminlyötyihin ongelmiin. (Santos, 2012, 335)

Yhteiskunnallisten yritysten kykyä ratkaista suuria yhteiskunnallisia ongelmia on epäilty (Sud ym. 2009, 210). Epäilyistä huolimatta, akateeminen kiinnostus yhteiskunnallisen yrittäjyyden ilmiötä kohtaan on kasvanut (Dacin ym., 2011, 1204; Dey, 2006; Sassmannshausen & Volkmann, 2018, 256).

### 2.1 Määritelmiä

Yhteiskunnallisen yrittäjyyden käsite tarkoittaa erilaisia asioita eri tutkijoille ja sitä on määritelty monesta eri näkökulmasta (Dees, 1998). On tärkeää huomioida

määritelmien käsitteelliset erot. *Yhteiskunnallisen yrittäjyyden* määritelmät viittaavat usein prosessiin tai käytökseen. *Yhteiskunnallisen yrittäjän* määritelmät keskittyvät yhteiskunnallisen aloitteen perustajaan. *Yhteiskunnallisen yrityksen* määritelmät viittaavat sen sijaan yhteiskunnallisen yrittäjyyden konkreettisiin lopputuloksiin. (Mair & Martí, 2006, 37)

### **Yhteiskunnallinen yrittäjyys**

Yhteiskunnalliselle yrittäjyydelle on useita eri määritelmiä. Zahra ym. (2009, 521) listaavat tutkimuksessaan 20 erilaista määritelmää. Dacin ym. (2010, 37) löysivät tutkimuksessaan jopa 37 eri määritelmää. Alvordin ym. (2004) mukaan yhteiskunnallinen yrittäjyys luo innovatiivisia ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. He pitävät yhteiskunnallista yrittäjyyttä keinona lieventää yhteiskunnallisia ongelmia ja keinona edistää yhteiskunnallista muutosta. Se laittaa liikkeelle kestäviin yhteiskunnallisiin muutoksiin tarvittavat resurssit, ideat ja kyvykkyydet.

Mort ym. (2003) kuvaavat yhteiskunnallista yrittäjyyttä moniulotteisena järjestelmänä. Se pyrkii yhteiskunnallisen mission saavuttamiseen yrittäjämäisellä ja oikeudenmukaisella käyttäytymisellä. He korostavat, että yhteiskunnallinen yrittäjyys koostuu moraalisen toiminnan ja tarkoituksen yhdistelmästä. Se myös tunnistaa ne mahdollisuudet, joilla luodaan yhteiskunnallista arvoa. Päätöksenteossa korostuvat innovatiivisuus, proaktiivisuus ja riskien ottaminen.

Sagawan ja Segalin (2000) mukaan yhteiskunnallinen yrittäjyys on kaupallista ja yhteiskunnallisesti vastuullista liiketoimintaa, joka tekee yhteistyötä useiden eri sektoreiden kanssa. Tyypillisessä määritelmässä yhteiskunnallinen yrittäjyys nähdään yritystoimintana, johon on sulautettu yhteiskunnallinen tarkoitus (Martin & Osberg, 2007, 29; Austin ym., 2006, 7).

### **Yhteiskunnallinen yrittäjä**

Bornsteinin (2004) mukaan yhteiskunnallisilla yrittäjillä on uusia ideoita ratkaista merkittäviä ongelmia. He tavoittelevat sinnikkäästi visioitaan. He eivät myöskään luovuta ennen kuin he ovat levittäneet ideoitaan mahdollisimman kauas.

Deesin ym. (2002) lähestymistapa tarjoaa ihanteellisemmän näkemyksen yhteiskunnallisista yrittäjistä. He näkevät yhteiskunnalliset yrittäjät muutoksen agentteina

yhteiskunnallisella sektorilla. Heillä on missio, jolla luodaan yhteiskunnallista arvoa. He tunnistavat ja tavoittelevat uusia mahdollisuuksia toteuttaa missiotaan. He sitoutuvat jatkuvaan uudistamiseen, sopeutumiseen ja oppimiseen. Lisäksi he toimivat rohkeasti ja vastuullisesti.

Thompsonin ym. (2000) mukaan yhteiskunnalliset yrittäjät tarttuvat mahdollisuuksiin ratkaista ongelmia, joihin valtio ei pysty tarjoamaan ratkaisuja. He keräävät tarvittavat resurssit ja käyttävät niitä muutosten tekemiseen.

### **Yhteiskunnallinen yritys**

Haughin ja Traceyn (2004) mukaan yhteiskunnalliset yritykset harjoittavat liiketoimintaa yhteiskunnallisen tarkoituksen avulla. Ne yhdistävät uudistamisen, yrittäjyyden ja yhteiskunnallisen tarkoituksen. Ne ovat voittoa tavoittelevia ja taloudellisesti kannattavia. Taloudellisten voittojen sijaan etusijalle asetetaan yhteiskunnallinen hyöty. Mahdollisia voittoja ei jaeta yrityksen osakkeenomistajien kesken, vaan se käytetään edunsaajien yhteiskunnallisten tavoitteiden parantamiseksi.

Deesin ym. (2002) mukaan yhteiskunnalliset yritykset ovat yksityisiä organisaatioita, jotka ovat omistautuneet yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseen ja heikompiensaisten palvelemiseen. Ne myös tarjoavat yhteiskunnallisesti tärkeitä palveluita ja hyödykkeitä, joita julkiset tahot tai yksityiset markkinat eivät tarjoa. Yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tavoitteisiin, joita ei voida mitata voiton tuottamisella, markkinaosuudella tai äänestäjien tuella.

Yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen liittyvien määritelmien välillä on useita samankaltaisuuksia, vaikka ne poikkeavatkin toisistaan. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa yhteiskunnallinen missio, innovatiivisuus ja markkinasuuntautuneisuus. (Weerawardena & Mort, 2006, 34) Määritelmiä koskevan yhteisymmärryksen puuttuminen merkitsee kuitenkin sitä, että esimerkiksi hyväntekijöillä, yhteiskunta-aktivisteilla ja ympäristöaktivisteilla saatetaan viitata yhteiskunnallisiin yrittäjiin. On tärkeää erottaa yhteiskunnallinen yrittäjyys muusta yhteiskunnallisesti suuntautuneesta toiminnasta. (Abu-Saifan, 2012, 26)

## 2.2 Yhteiskunnalliset yritykset ja muut institutionaaliset toimijat

Yhteiskunnalliset yritykset korostavat yhteiskunnallista missiota (Borzaga & Santuari, 2003). Perinteiset voittoa tavoittelevat yritykset tavoittelevat ensisijaisesti taloudellista arvon luontia ja asettavat yhteiskunnalliset tavoitteet toissijaisiksi. Ne näkevät yhteiskunnalliset tavoitteet joko yrityksen toiminnan rajoituksina tai mahdollisuutena kasvattaa voittoja. Vastaavasti yhteiskunnallisten yritysten perimmäinen tavoite on maksimoida yhteiskunnallista ja ympäristöllistä arvoa. Yhteiskunnalliset yritykset nähdäänkin niin sanottuina hybridiorganisaatioina, joissa menestys syntyy yhteiskunnallisen ja taloudellisen suorituskyvyn yhdistelmänä. Hybridiorganisaationa yhteiskunnallinen yritys on yhdistelmä hyväntekeväisyyttä ja voittoa tavoittelevaa liiketoimintaa, joka pyrkii yhdistämään useita eri identiteettejä, rahoituslähteitä ja tavoitteita. (Austin, 2000; McMullen, 2018) Taulukossa yksi on verrattu yhteiskunnallisten yrittäjyden ominaisuuksia muihin institutionaalsiin toimijoihin.

Ominaispiirteet	Valtiot	Hyväntekeväisyys	Kaupallinen yrittäjyys	Yhteiskunta-aktivismi	Yhteiskunnallinen yrittäjyys
<b>Rooli talousjärjestelmässä</b>	Keskitetty mekanismi, jonka avulla taloudellisen järjestelmän infrastruktuuri luodaan ja pannaan täytäntöön.	Hajautettu mekanismi, jonka avulla taloudelliset tulokset paranevat epätasa-arvoisista resursseista huolimatta.	Hajautettu mekanismi, jonka kautta yhteiskunnan resurssit ja taidot jaetaan arvostetuimmille toimijoille.	Hajautettu mekanismi, jonka kautta negatiivisia ulkoisvaikutuksia aiheuttavat käyttäytymiset poistetaan.	Hajautettu mekanismi, jonka kautta laiminlyödyt positiiviset ulkoisvaikutukset sisällytetään talousjärjestelmään.
<b>Hallitseva institutionaalinen tavoite</b>	Puolustaa yleistä etua	Tukea vähäosaista väestöä	Saavuttaa kilpailullista etua	Muuttaa yhteiskunnallista järjestelmää	Tarjota kestäviä ratkaisuja
<b>Hallitseva toimintalogiikka</b>	Sääntely	Hyväntahtoisuus	Ohjaus, hallinta, kontrolli	Poliittinen toiminta	Voimaannuttaminen

*Taulukko 1. Institutionaaliset toimijat taloudessa (mukailtu: Santos, 2012, 348)*

Dees (1998) on määritellyt hyväntekeväisyyden, yhteiskunnallisen yrityksen ja kaupallisen yrityksen eroja. Taulukosta kaksi nähdään, että yhteiskunnallinen yritys on yhdistelmä hyväntekeväisyyttä ja kaupallista liiketoimintaa.

Täysin hyväntekeväisyyttä ← → Täysin kaupallista

<b>Motiivit, metodit ja tavoitteet</b>		- Hyväntahtoisuus - Missiolähtöisyys - Yhteiskunnallinen arvo	- Sekalaiset motiivit - Missio- ja markkina- lähtöisyys - Yhteiskunnallinen ja taloudellinen arvo	- Oman edun tavoittelu - Markkinalähtöisyys - Taloudellinen arvo
<b>Sidosryhmät</b>	<b>Edunsaajat</b>	Ei maksuja	Tuetut hinnat, tai sekoitus niistä, jotka maksavat koko hinnan ja niistä, jotka ei maksa mitään	Markkinoita vastaavat hinnat
	<b>Pääoma</b>	Lahjoitukset ja avustukset	Markkinahintaa alempi pääoma, tai sekoitus lahjoituksia ja markkinahintaa vastaavaa pääomaa.	Markkinoita vastaava pääoma
	<b>Työvoima</b>	Vapaaehtoiset	Markkinoita alemmat palkat, tai sekoitus vapaaehtoisia ja palkattua henkilöstöä	Markkinahintoja vastaava palkka
	<b>Toimittajat</b>	Ei-rahalliset lahjoitukset	Erikoistarjoukset, tai sekoitus ei-rahallisia ja rahallisia lahjoituksia	Markkinoita vastaavat hinnat

Taulukko 2. Yhteiskunnallisen yrityksen kirjo (mukailtu: Dees, 1998, 60)

### 2.3 Yhteiskunnallisen yrittäjän ominaisuudet

Zahra ym. (2009) tunnistavat tutkimuksessaan kolme yhteiskunnallisen yrittäjän tyyppiä. Ensimmäinen tyyppi keskittyy löytämään ja käsittelemään pienimuotoisia paikallisia yhteiskunnallisia tarpeita. Toinen tyyppi pyrkii hyödyntämään mahdollisuuksia ja markkinahäiriöitä palvelemalla vähäosaisia asiakkaita. Tämän avulla pystytään luomaan uudistavia järjestelmiä yhteiskuntaan. Kolmas tyyppi tunnistaa nykyisessä yhteiskunnallisessa rakenteessa vallitsevat järjestelmän ongelmat ja toteuttaa niiden perusteella mullistavia muutoksia. Tästä syystä yhteiskunnalliset yrittäjät usein uudistavat vanhanaikaisia järjestelmiä, jotta ne voisivat korvata vanhentuneet järjestelmät uusilla ja sopivammilla menetelmillä. Näiden erojen vuoksi yhteiskunnalliset yrittäjät eroavat ominaisuuksiltaan muun muassa siinä, miten he löytävät yhteiskunnallisia mahdollisuuksia, miten he määrittelevät vaikutustaan yhteiskunnan järjestelmiin, sekä miten he keräävät tarvittavat resurssit tavoitellakseen näitä mahdollisuuksia. (Zahra ym. 2009, 519)

## **Motiivi, missiot ja yhteiskunnallisen arvon luominen**

Yhteiskunnallisen yrittäjän toiminta on suoraan sidoksissa heidän tavoitteeseensa luoda yhteiskunnallista arvoa. Näin toimiessaan he eivät usein tavoittele lainkaan henkilökohtaista hyötyä. Yhteiskunnallinen yrittäjä yhdistää intohimon yhteiskunnallista missiota kohtaan, liiketoiminnallisen kurinalaisuuden, uudistamisen ja päättävyyden. (Dees, 1998, 57) Voittoa tavoittelevan yrittäjän lopullinen tavoite on luoda taloudellista arvoa. Yhteiskunnallisen yrittäjän päämääränä on täyttää yhteiskunnallinen missionsa. Yhteiskunnalliset yrittäjät suunnittelevat tulonluontistrategiansa niin, että ne suoraan palvelevat heidän missiotaan luoda yhteiskunnallista arvoa. Yhteiskunnallinen yrittäjä on missiolähtöinen yksilö, joka pyrkii yrittäjämäisen käyttäytymisen avulla tuottamaan yhteiskunnallista arvoa heikompiosaisille ihmisille. Hän on yrittäjyyteen suuntautunut kokonaisuus, joka luo sekä yhteiskunnallista että taloudellista arvoa. (Abu-Saifan, 2012, 24-25)

Bacq & Janssen (2011) ovat tutkimuksessaan määritelleet neljä tekijää, jotka erottavat yhteiskunnallisen yrittäjän muista yrittäjyyden muodoista. Yhteiskunnalliset yrittäjät ovat (1) missiolähtöisiä. He ovat omistautuneet missiolleen, jotta he voisivat tuottaa yhteiskunnallista arvoa heikompiosaisille. (2) He toimivat yrittäjämäisesti yhdistämällä ominaisuuksia, jotka erottavat heidät muista yrittäjistä. (3) He toimivat yrityksissä, joissa on vahva uudistamiseen ja avoimuuteen suuntautunut kulttuuri. (4) He toimivat taloudellisesti itsenäisissä organisaatioissa. Tavoitteena on luoda yhteiskunnallista arvoa ja pysyä samalla taloudellisesti omavaraisena. Tämä saavutetaan, kun yhdistetään yhteiskunnalliset ja voittoa tavoittelevat toimet, vähennetään riippuvaisuutta lahjoituksiin ja valtion rahoitukseen, sekä hyödynnetään yhteiskunnallista arvoa luovat mahdollisuudet. Yhteiskunnallisten yritysten ominaispiirteenä on yhteiskunnallisen arvon luominen, joka on omaksuttu niiden yhtiöjärjestyksissä, toiminta- ja menettelytavoissa sekä toteutettuna niiden liiketoimintamalleissa ja toimintastrategioissa (Di Domenico ym. 2010, 695).

Yhteiskunnallisten yritysten tarkoituksena on parantaa edunsaajiensa yhteiskunnallista hyvinvointia ja luoda yhteiskunnallista arvoa. Ei ole kuitenkaan varmuutta siitä, onko tämä todellisuudessa saavutettu. Tutkimuksia tältä aihealueelta on niukasti ja näistä vähäisistä tutkimuksista vain harva käsittelee kehitysmaita. Yhteiskunnallisia yrityksiä ei voida verrata voittoa tavoitteleviin yrityksiin, joiden tehokkuutta voidaan

mitata perinteisten voittojen tai sijoitetun pääoman tuoton kautta. Yhteiskunnallisen arvon määrittämisessä monimutkaista on myös se, että termi 'yhteiskunnallinen' tarkoittaa eri asioita eri ihmisille, riippuen heidän henkilökohtaisista ja kulttuurillisista taustoista. Ilman yhteistä, kaikenkattavaa tavoitetta on mahdotonta päättää mitkä yhteiskunnalliset tarpeet olisivat ensisijaisia. (Seelos & Mair, 2005, 244)

Yhteiskunnalliset yritykset jakavat luotettavasti ja oikeudenmukaisesti niukkoja resursseja. Lisäksi ne varmistavat tulevien sukupolvien tarpeet luomalla ympäristöystävällisempiä käytäntöjä. Yhteiskunnallisia yrityksiä löytyy monesta eri kontekstista. Ne liittyvät kuitenkin läheisimmin yhteisöihin, joissa pääsy resursseihin on rajallinen. Tästä syystä yhteiskunnallisten yritysten ryhmittymiä esiintyy erityisesti latinalaisessa Amerikassa, Kaakkois-Aasiassa ja Afrikassa. Näillä alueilla yhteiskunnallisilla yrityksillä on tärkeä rooli. Ne tarjoavat elintärkeitä palveluita ja infrastruktuureja, joita yhteiskunta ei muuten pystyisi tarjoamaan. Resurssien niukkuus pakottaa yhteiskunnallista yritystä löytämään innovatiivisia tapoja käyttää olemassa olevia resursseja, jotta ne voivat samanaikaisesti saavuttaa sekä taloudellisen omavaraisuuden että luoda yhteiskunnallista arvoa. (Peredo & Chrisman, 2006; Seelos & Mair, 2005, 244-246; Di Domenico ym., 2010, 683)

Yhteiskunnalliset yritykset joutuvat toiminnassaan ottamaan huomioon useat eri sidosryhmät (Meadow & Pike, 2010). Nichollsin (2005) mukaan yhteiskunnallisen yrityksen vastuullisuuden parantamiseen kohdistuu yhä enemmän paineita eri tahoilta. Esimerkiksi monet lahjoittajat vaativat yksityiskohtaisia tietoja yhteiskunnallisten yritysten toiminnasta. Kiinnostuneita ollaan muun muassa siitä, mihin yhteiskunnalliset yritykset käyttävät rahaa, mitä vaikutuksia ne ovat luoneet ja millä tavoin ne ovat saavuttaneet missionsa. Monet yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja laskentatoimen tutkimukset ovat pyrkineet tunnistamaan yhteiskunnallisen yrityksen vaikutuksen mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä ovat muun muassa sitoutuneisuus yhteiskunnalliseen missioon, innovatiivisuus ja markkinaorientaation aste. (Maas & Grieco, 2017)

Yhteiskunnallinen missio pyrkii luomaan yhteiskunnallista arvoa yleisen hyvän puolesta (Austin ym., 2006). Yhteiskunnalliset yritykset ovat kiinnostuneita mittaamaan niiden todellista vaikutusta silloin, kun ne kehittävät toimintaansa mission täyttämisen suhteen. Yhteiskunnallisten yritysten olisi tärkeää ymmärtää, miten hyvin ne

ovat saavuttaneet tavoitteensa. Tällöin mission voisi tehokkaasti sitoa mittaamiseen. (Maas & Liket, 2016) Vaikutusten mittaaminen auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä osoittamaan, miten heidän työnsä etenee ja onko niiden toiminta todella edistänyt niiden yhteiskunnallista missiota. Yhteiskunnalliset yritykset voivat todellakin vaikuttaa erilaisiin tekijöihin, kuten tuloihin, tavaroihin, palveluihin ja eriarvoiseen valanjakoon. Vaikutusten mittaamisen avulla voidaan osoittaa, että niillä on todellinen vastaus yhteiskunnallisiin ongelmiin. (Andre & Pache, 2016; Roy ym., 2014; Bucaciuc, 2015)

Innovatiiviset yhteiskunnalliset yritykset mittaavat niiden vaikutuksia todennäköisemmin. Vaikutusten mittaaminen auttaa näitä yrityksiä osoittamaan niiden vaikuttavuuden ja tehokkuuden yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemiseksi. Mittaaminen myös auttaa luomaan merkittävää ja kestäväää vaikutusta. (Maas & Liket, 2016; Herrera, 2016) Nichollsin (2007) mukaan vaikutuksen mittaaminen auttaa parantamaan yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaa. Sen avulla voidaan vaikuttaa asiakkaihin ja vastata asiakkaiden tarpeisiin. Mittaaminen auttaa myös uusien tavaroiden ja palvelujen luomisessa. Vaikutusten mittaaminen tarjoaa mittarin mission onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Se auttaa siten informoimaan tulevaisuuden resursien kohdentamista uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Mittaamisen avulla organisaatio voi keskittyä varsinaiseen innovointiin sen sijaan, että se tarjoaisi tyhjiä puheita innovatiivisesta käyttäytymisestä (Cegarra-Navarro ym., 2011, 531).

Yhteiskunnallisen yrityksen vaikutuksen mittaamisella voisi olla strateginen rooli rahoituksen saamisessa. Nykyään yhteiskunnallisia toimijoita rahoittavat julkiset institutiot arvioivat projektin tarkoituksen lisäksi myös organisaatioiden todellisia vaikutuksia ja lopputuloksia. (Miller & Westley, 2010) Investointialan lisääntynyt kiinnostus yhteiskunnallista vaikutusta kohtaan kasvattaa entisestään vaikutuksen mittaamisen tärkeyttä niin rahoittajien kuin yhteiskunnallisten yritystenkin näkökulmasta. Rahoittajat ovat kiinnostuneita yhteisistä käytännöistä, joilla pyritään parantamaan yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamista ja viestintää. Mittaamisen tuoma informaatio auttaa rahoittajia arvioimaan niitä hankkeita, joihin he haluavat investoida. (Porter ym., 2012)



## 2.4 Sidosryhmät

Yhteiskunnallisen yrityksen hybridiluonne aiheuttaa sen, että yritys joutuu ottamaan huomioon sen moninaiset sidosryhmät. Sidosryhmillä tarkoitetaan kaikkia ryhmiä tai ihmisiä, joiden kanssa organisaatio on vuorovaikutuksessa. Sidosryhmät ovat niitä, joihin organisaation toiminta vaikuttaa ja jotka voivat vaikuttaa sen toimintaan, päätöksiin, toimintatapoihin ja käytäntöihin. (Carrol, 1993, 8) Yhteiskunnallisella yrityksellä on sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiä. Ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat yhteisö, valtion laitokset, lahjoittajat ja sijoittajat. Sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat muun muassa perustajajäsenet, vapaaehtoiset ja työntekijät. (Martin & Thompson, 2010, 120-121; Rynning, 1995, 287)

Yhteiskunnallisten yritysten hybridiluonteen takia, ne joutuvat toiminnassaan ottamaan huomioon sidosryhmien eri näkökulmat (Martin & Thompson 2010, 119; Courtney, 2013, 24). Sidosryhmäajattelu auttaa ymmärtämään näitä näkökulmia. Sidosryhmäajattelu on tapa nähdä yritys ja sen toiminta sidosryhmien näkökulmien kautta. Sidosryhmäajattelu perustuu sidosryhmäteoriaan. Sen ydinajatuksena on, että yrityksen ja sen sidosryhmien välillä on kaksisuuntainen vuorovaikutussuhde. Kun vuorovaikutus tapahtuu, molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi sidosryhmäajattelun mukaan yrityksen johto on vastuussa siitä, että sidosryhmät pysyvät tasapainossa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen toimintaa muutetaan tulkitsemalla sidosryhmien näkökulmia. Operatiivisella toiminnalla voidaan säilyttää tasapaino kunkin sidosryhmän ja yrityksen välillä. (Näsi, 1995, 19-24)

Yhteiskunnallisessa yrityksessä eri sidosryhmät saattavat heikentää yrityksen perimmäistä missiota. Kun yhteiskunnallinen yritys ryhtyy entistä liiketoimintapainotteisempaan toimintaan, keskeisimmät sidosryhmät voivat olla vieraantuneita päätöksentekoprosesseista. Tästä johtuen yhteiskunnallisen yrittäjän vastuulla on sovittaa yhteen yhteiskunnallisen yrityksen mahdollisuudet, pääoma, konteksti ja ihmiset. (Dees & Elias, 1998, 167; Wei-Skillern ym., 2007, 23; Chalmers & Fraser, 2012, 295)

## 2.5 Kehitysmaiden haasteet yhteiskunnalliselle yrittämiselle

Yhteiskunnallinen yrittäjyys voidaan ymmärtää ilmiönä, joka on riippuvainen alueellisesta kontekstistaan. Tutkimusten mukaan yhteiskunnallinen yrittäjyys voi tyypillisesti kuulua kolmeen eri kontekstiin: vapaaseen markkinatalouteen, yhteisötalouteen ja epäviralliseen talouteen. Vapaalle markkinataludelle on ominaista sosiaalinen ja taloudellinen markkinavoima. Yhteisötaloudessa yhteiskunta vastaa yhteiskunnallisesta hyvinvoinnista. Epävirallisessa taloudessa markkinat ja valtio eivät tarjoa yhteiskunnallisia palveluita tehokkaasti. Yhdysvallat ja Iso-Britannia kuuluvat vapaaseen talouteen. Manner-Euroopan maat edustavat yhteisötaloutta. Useimmat kehitysmaat luokitellaan kuuluvaksi epäviralliseen talouteen. Yhteiskunnallisen yrittäjyyden kontekstuaalinen luokittelu on tärkeää silloin, kun tutkitaan miten yhteiskunnalliset yritykset ovat kehittyneet eri puolilla maailmaa. (Mair, 2010)

Toimintaympäristön vaikutus on todettu olevan yksi tärkeimmistä yhteiskunnallisten yritysten luonteeseen vaikuttavista tekijöistä (Mair & Martí, 2006). Se on kuitenkin saanut huomattavan vähän huomiota akateemisessa tutkimuksessa (Bacq & Jansen, 2011). Ympäristö luo yhteiskunnalliset tarpeet ja mahdollisuudet, joita yrittäjät voivat pyrkiä toteuttamaan (Santos, 2012). Se myös määrittelee eri maiden välillä vaihtelevat yhteiskunnallisen yrityksen oikeudellisen tunnustuksen ja muodon. (Defourny & Nyssens, 2008; Kerlin, 2006)

Yhteiskunnallisilla yrittäjillä on ollut tärkeä rooli yhteiskunnallisten ongelmien parantamisessa. Rooli korostuu erityisesti kehitysmaissa, joissa resurssien niukkuus sekä valtioiden ja kansalaisjärjestöjen korruptio rajoittavat ankarasti vakavien yhteiskunnallisten tarpeiden huomioon ottamista. (Pralhad, 2006; Zahra ym., 2008) Yrittäjyyden tukemisella edistetään kestävästä kehitystä kehitysmaissa. Yrittäjyys - etenkin yhteiskunnallinen yrittäjyys - on erityisen vaikeaa kehitysmaissa ja yhteiskunnalliset yrittäjät kohtaavat monia haasteita liiketoiminnan aloittamisessa ja johtamisessa. Monia kehitysmaita pidetään tekijävetoisina talouksina, jotka koostuvat pääasiassa toimeentuloyrityksistä ja ammattitaidottomasta työvoimasta. (Gabriel ym., 2016, 52)

Afrikka on malliesimerkki siitä, miten ympäristö voi vaikuttaa yhteiskunnallisiin yrityksiin. Saharan eteläpuolisen Afrikan maille on tyypillistä korkea köyhyysaste, sääntelyhäiriöt, huono infrastruktuuri, markkinahäiriöt ja suuri epävirallinen talous.

(Riviera-Santos ym., 2005, 73) Epävirallinen talous koostuu taloudellisesta toiminnasta, jota ei ole säädelty yhteiskunnan laeilla ja säännöksillä. Tällaista toimintaa ovat muun muassa harmaa talous, katukauppa, pienyhteisöjen keskinäinen vapaaehtoistyö sekä epäviralliset vaihtokaupat. (Chen, 2012)

Kansainvälisen valuuttarahaston (2013) tutkimuksen mukaan kolmestakymmenestä maailman köyhimmästä maasta 26 sijaitsee Afrikassa. Kolmestakymmenestä maailman korruptoituneimmista maista 14 sijoittuu Afrikkaan (Transparency International, 2012). Lisäksi World Bankin (2012) tutkimuksen mukaan 23 Afrikan maata sijoittui kolmeen kymmeneen maailman huonoimpaan maahan harjoittaa liiketoimintaa. Afrikan institutionaaliseen ympäristöön on ominaista myös kauan kestäneet siirtomaavallan vaikutukset ja erityisen vahvat etnisten ryhmien identiteetit. Nämä ominaisuudet erottavat Afrikan muista kehitysmaiden konteksteista. (Acemoglu ym., 2000; Michalopoulos & Papaioannou, 2015; Nyambegera, 2002) Saharan eteläpuolisen Afrikan ympäristö on luonut monia mahdollisuuksia, joita yhteiskunnalliset yritykset voivat hyödyntää uusissa ja luovissa liiketoiminnan muodoissa. Nämä liiketoiminnat heijastavat Afrikan institutionaalista vaihtelua ja rajoitteita. (Riviera-Santos ym., 2005, 73)

Taloudellisesta näkökulmasta liiketoiminnan aloittaminen ja kasvattaminen on vaikeampaa kehitysmaissa kuin muualla maailmassa. Haastavuus linkittyy huonoon infrastruktuuriin, suhteellisiin kustannuksiin ja byrokraatiaan. (Riviera-Santos ym., 2015, 73-76). World Bankin yritystutkimuksen (2012) mukaan suurimpana haasteena kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset kokevat rahoituksen saataavuuden. Smithin ja Darkon (2014) tutkimus osoitti, että esimerkiksi Keniassa yhteiskunnalliset yritykset olivat riippuvaisia pääasiassa sisäisistä resursseista ja avustuksista. Kaupallisen rahoituksen saaminen on erittäin vaikeaa yrityksille, joiden liiketoiminnan päätavoitteena on yhteiskunnallisten tavoitteiden saavuttaminen. Lisäksi Smithin ja Darkon tutkimus osoitti, että rahoituksen saaminen on erityisen vaikeaa yritystoiminnan keskivaiheilla start-upin jälkeen, mutta ennen kannattavuutta. Tässä vaiheessa yhteiskunnalliset yritykset etsivät edullisia lainoja, kun taas sijoittajat yleensä etsivät jo kannattavia yrityksiä, joita rahoittaa.

Haasteena nähdään myös johtamisasiat ja hallinnolliset seikat, kuten liiketoiminnan suunnittelu, kirjanpito ja raportointi, sekä yhteiskunnallisen arvon ja vaikutuksen mittaaminen. Pienet yhteiskunnalliset yritykset kokevat haastavaksi yhteiskunnallisen arvon raportoinnin eri sidosryhmille. Lahoittajat ja sijoittajat asettavat tiukkoja ehtoja vaikutuksen raportoinnille. Vaatimukset ovat usein joustamattomia, eivätkä ne välttämättä ole johdonmukaisia yrityksen sisäisten tietojen seurannan tarpeiden kanssa. Yhteiskunnallisilla yrityksillä on useita eri sidosryhmiä, joiden tarpeet niiden tulisi ottaa huomioon. Tämä asettaa haasteita vaikutuksen mittaamiseen ja raportointiin, sillä on haastavaa huomioida jokainen sidosryhmä samanaikaisesti. Riskinä on, että yritys on lopulta vastuussa vain tärkeimmille sidosryhmille. Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset voivat kohdata erilaisia raportointivaatimuksia eri rahoittajilta tai sijoittajilta, koska yhteisiä menetelmiä yhteiskunnallisten vaikutusten arvioimiseksi ja mittaamiseksi ei ole olemassa. (Smith & Darko, 2014, 17; Costa & Pesci, 2016)

### 3. YHTEISKUNNALLISEN VAIKUTUKSEN MITTAAMINEN

Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisesta on olemassa vielä melko vähän tutkimustietoa. Olemassa oleva tutkimus ei ole osoittanut, missä määrin yhteiskunnalliset yritykset todella toteuttavat lupauksensa yhteiskunnallisesta vaikutuksenluonistaan. Tuloksena on yllättävän vähän tietoa todellisesta yhteiskunnallisen yrityksen menestyksestä yhteiskunnallisten vaikutusten luomisessa. Ei myöskään ole varmaa, mittaavatko yhteiskunnalliset yritykset lainkaan yhteiskunnallista vaikutustaan. (Maas & Grieco, 2017, 110)

Monet yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät ratkaisemaan monimutkaisia yhteiskunnallisia ongelmia. Siksi yhteiskunnallisen yrityksen tärkein edellytys olisi kehittää kykyä mitata ja seurata näitä vaikutuksia. (Maas & Boons, 2010) Syitä tähän on kaksi. Ensinnäkin yhteiskunnallisen vaikutuksen strateginen merkitys on muutettava operatiivisiksi toiminnoiksi, jos yhteiskunnalliset yritykset todella pyrkivät vaikuttamaan myönteisesti yhteiskuntaan. Tällöin vaikutuksen suorituskyvyn ja kehittämisen mitaus sekä hallinta on ratkaisevan tärkeää. Toisaalta, kun otetaan huomioon yhteiskunnallisten vaikutusten yleinen etu, vaikutus liittyy läheisesti läpinäkyvyyteen, vastuullisuuteen ja legitimizeettiin. Tämän katsotaan edellyttävän jonkinlaista ulkoista validointia. Yhteiskunnallisten yritysten on myös oltava yhä enemmän avoimempia ja vastuullisempia siitä, mitä he väittävät vaikutuksellaan saavuttavan. (Maas & Liket, 2011b; Maas & Grieco, 2017; Gray, 2010)

Monet yhteiskunnalliset yritykset toimivat marginaalisilla markkinoilla, jolloin niille on erityisen tärkeää saada avustuksia tai edullisia lainoja. Näitä myönteisiä rahoitusmuotoja käyttävien yhteiskunnallisten yritysten on osoitettava hyvän hallinnon ja taloudellisen raportoinnin lisäksi myös näyttöä niiden tehokkuudesta ja vaikutuksista yhteiskunnallisiin indikaattoreihin. Tämä ei ole yksinkertainen tehtävä, mutta yritysten tulisi alusta lähtien kerätä perustietoa asiakkaistaan ja toiminnoistaan. Tiedot antavat ainakin jonkinlaisen viittauksen kohdistamisen tehokkuudesta ja vaikutuksesta. (Smith & Darko, 2014, 23) Yhteiskunnallisten vaikutusten mittaaminen ja yhteiskunnallisten yritysten raportointi on strategisesti hyödyttävää suorituskyvyn

parantamisessa, resurssien saatavuudessa ja organisaation legitimitetin luomisessa. (Nicholls, 2009)

### 3.1 Kokonaisvaltainen arvo ja yhteinen arvo

Kokonaisvaltaisen arvon (Blended Value; Blended Value Creation, BVC) ja yhteisen arvon (Shared Value Creation, SVC) käsitteet tuovat vaikutuksen mittaamisen keskusteluun tärkeän kontribuution. Näiden käsitteiden yleinen ajatus on, että kaikki yritykset luovat arvoa, joka koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisistä arvon komponenteista. Tätä arvoa itsessään ei voi jakaa, joten se on näiden kolmen komponentin sekoitus. Useat yhteiskunnallisen yrittäjyyden tutkimukset korostavat taloudellisen ja yhteiskunnallisen arvon luomisen yhdistelmiä välttämättöminä, koska yhteiskunnalliset yritykset ovat sekä markkinasuuntautuneita että yhteiskunnalliseen missioon keskittyneitä. Yhteisen arvon käsite vie yhteiskuntavastuun asetta pidemmälle: strategia keskittyy positiivisen yhteiskunnallisen muutoksen mahdollistamiseen negatiivisten vaikutusten vähentämisen sijasta. (Emerson, 2003; Porter & Kramer, 2011; Elkington ym., 2006)

Organisaatioiden olisi kehitettävä kokonaisvaltaisempia laskentatoimen käytäntöjä, jotka heijastavat niiden kokonaisvaltaista arvon luontiaan. Kokonaisvaltaisen arvon laskentatoimi (Blended Value Accounting, BVA) voidaan konkretisoida useissa raportointikäytännöissä, jotka eivät edusta tiettyjä logiikoita tai staattisia raportointimenetelmiä. Se nähdään pikemminkin käsitteellisenä tilana. Siinä esiintyy raportointi-innovaatioita, jotka mahdollistavat kokeilun ja uuden oppimisen. BVA tarjoaa joukon yhteiskunnallisen vaikutuksen raportointivaihtoehtoja, jotka sijaitsevat taloudellisen ja yhteiskunnallisen laskentatoimen välillä erillisinä käytäntöinä. Nämä käytännöt voidaan myös yhdistää organisaation tulosten ja vaikutusten monimutkaiseen kokonaisuuteen. (Emerson, 2003)

Yhteiskunnallisen yrityksen raportoinnin funktioita ja vaikutuksia voidaan kuvata yksityiskohtaisesti. Palmerin ja Vintenin (1998) mukaan raportoinnin merkitys riippuu siitä, onko lähestymistapa positivistinen, kriittinen vai tulkinnallinen. Positivistisen lähestymistavan mukaan raportissa olevat tiedot yrittävät kuvata tilannetta oikeudenmukaisesti (Whittington, 1986). Kriittisen lähestymistavan mukaan

laskentatoimella on keskeinen sisäisen valvonnan tehtävä. Organisatorisesta näkökulmasta se on tehokas toiminnan mekanismi. (Power & Laughlin, 1996) Tulkinallisessa lähestymistavassa laskentatoimi ja raportointi nähdään perustavanlaatuisena välineenä yritysten ja sidosryhmien väliselle dialogille, joka kannustaa yhteiskunnalliseen muutokseen (Gambling ym., 1993; Ryan ym., 2002). BVA perustuu positivistiselle teorialle, eli pyrkimykseen mitata luotua vaikutusta. Siinä on kuitenkin osia myös tulkitsevasta ja kriittisestä teoriasta. BVA:n lähestymistavat ja tekniikat keskittyvät usein sidosryhmien osallistamiseen, jotta organisaation legitimitetti ja uskottavuus paranisi (tulkitseva teoria). Lisäksi ne keskittyvät strategisiin ja organisatorisiin ohjausvipuihin, jotka voidaan aktivoida tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi (kriittinen teoria). (Manetti, 2014, 447)

Yhteiskunnallisia tuloksia on perinteisesti esitetty ja arvioitu pääasiassa kvalitatiivisilla indikaattoreilla. Taloudellisia ja rahallisia tuloksia on arvioitu vain kvantitatiivisilla mittauksilla. Kokonaisvaltaisen arvon laskentatoimi pyrkii luomaan rationaalisia ja objektiivisia luodun arvon mittauksia. Se toteuttaa rahamääräiset mittaukset sekä taloudellisen että yhteiskunnallisen suorituskyvyn määrittelemiseksi. Tästä syystä BVA:n menetelmien ja tekniikoiden soveltaminen sopii yhteiskunnallisille yrityksille. (Manetti, 2014, 446)

### **3.2 Yrityksen yhteiskuntavastuu ja muut käsitteet**

Yksi yritysten yhteiskuntavastuun (Corporate Social Responsibility, CSR) ja yhteisen arvon luomisen (Creating Shared Value, CSV) suurimmista haasteista on köyhyys, josta keskustellaan usein BoP-markkinoiden yhteydessä. FIBS:n määritelmän mukaan CSV on ”liiketoimintamalli, joka yhdistää tuloksellisen liiketoiminnan ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin edistämisen. Mallin mukaan toimivan yrityksen liiketoiminnan lähtökohtana on jonkun yhteiskunnallisen ongelman ratkaiseminen tai hyvinvoinnin parantaminen vastuullisin keinoin.” Yritysten yhteiskuntavastuu merkitsee sekä pienten että suurten yritysten vastuuta toimia vastuullisesti yhteiskunnassa. CSR määritellään usein niin, että yritykset huolehtivat vapaaehtoisesti yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten asioiden sisällyttämisestä jokapäiväisiin toimintoihin ja vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa. (Godoz-Diez ym., 2011) CSR:n konseptille ei ole kuitenkaan yhteisesti määriteltyä määritelmää. Suurin osa

määritelmistä korostaa sitä, että CSR koostuu liiketoiminnan teknisen, taloudellisen ja juridisen toiminnan lisäksi myös yhteiskunnallisesta vastuusta. (Carrol, 2008) Yritysten yhteiskuntavastuu on yritysten jatkuvaa sitoutumista toimia eettisesti ja edistää taloudellista kehitystä. Samalla se parantaa työvoiman ja heidän perheidensä, sekä yhteisön ja koko yhteiskunnan elämänlaatua. Lyhyesti CSR voidaan määritellä yritysten vastuuksi siitä, miten he vaikuttavat yhteiskuntaan. (Holme & Watts, 2000, 8)

### **Kattava liiketoiminta**

Kattavan liiketoiminnan (inclusive business) mallit esiintyvät usein erityisesti yhteiskunnallisen yrittäjyyden ja yrityksen yhteiskuntavastuun yhteydessä. Nämä mallit keskittyvät usein siihen, voiko liiketoiminnalla taistella köyhyyttä vastaan. (Del Baldo, 2014, 192-193) Monet yhtiöt pyrkivät integroimaan yhteiskuntavastuuseen liittyvät toiminnot ydinliiketoimintaansa. Yritysten harjoittama kattava liiketoiminta on myös tällaista toimintaa. Kattava liiketoiminta tarkoittaa kannattavaa ydinliiketoimintaa, joka myös parantaa köyhien ja heikompiosaisten asemaa kehitysmaissa. Kattavan liiketoiminnan mallit sitouttavat BoP-markkinoilla asuvat ihmiset yrityksen kuluttajiksi, tuottajiksi ja yrittäjiksi. (Gradl & Jenkins, 2011, 5) Monissa maissa köyhät jäävät edelleen taloudellisen ja yhteiskunnallisen kehityksen ulkopuolelle. Sekä yritykset että köyhyydessä elävät ihmiset voivat hyötyä kattavasta liiketoiminnasta. Liiketoimintaan tuotetaan lisäarvoa, kun köyhät yhdistetään arvoketjun kuluttajiksi tai tuottajiksi. Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti yritysten, paikallisten ihmisten ja ympäristön kehitykseen. Kattavaa liiketoimintaa harjoittavat yritykset sekoitetaan usein yhteiskunnallisiin yrityksiin. Kattavassa liiketoiminnassa yhteiskunnallinen fokus pikemminkin täydentää liiketoimintaa, mutta ei ole sen tarkoitus. (Anderson & Billou, 2007; Mair & Seelos, 2007; Jenkins ym., 2010)

### **Yhteinen arvo**

Porter ja Kramer (2011) toteavat, että kapitalismin uudesta käsitteellistämisestä lähtien on ilmaantunut uusia yhteisen arvon periaatteen mukaan toimivia liiketoiminnan malleja. Yhteinen arvo on taloudellisen arvon luomista tavalla, joka myös luo arvoa yhteiskunnalle ottamalla huomioon sen tarpeita ja haasteita. He korostavat, että



yhteinen arvo ei ole henkilökohtaisten arvon jakamista. Se ei myöskään ole yritysten jo luodun arvon jakamista. Sen sijaan kyseessä on taloudellisen ja yhteiskunnallisen arvon kokonaisuuden laajentaminen. (Porter & Kramer, 2011, 65)

Tämän periaatteen valossa yritykset yrittävät yhdistää yrityksen menestyksen yhteiskunnalliseen kehitykseen. Näin ollen yhteinen arvo ei ole yhteiskuntavastuuta, vaan uusi tapa saavuttaa taloudellista menestystä. Yhteisen arvon käsite voidaan määritellä toimintatavoiksi ja operatiivisiksi käytänteiksi, jotka parantavat yhtiön kilpailukykyä ja edistävät samanaikaisesti yhteisöjen taloudellisia ja yhteiskunnallisia olosuhteita. Tämä laajentaa yhteiskunnallisen ja taloudellisen kehityksen yhteyksiä. Yritys voi kasvattaa tuottavuuttaan puuttumalla yhteiskunnallisiin ongelmiin. Useimmiten yritykset voivat luoda yhteisen arvon mahdollisuuksia kolmella keskeisellä tavalla. Ensinnäkin, ne voivat keksiä uudelleen tuotteita ja markkinoita. Toiseksi, ne voivat määritellä uudelleen arvoketjun tuottavuuden. Kolmas tapa luoda yhteisen arvon mahdollisuuksia on mahdollistaa paikallisen klusterin kehitys. (Porter, 1998)

Suurimpia mahdollisuuksia näyttää nousevan kehitysmaista ja vähäosaisten yhteisöjen palvelemisesta. Syvällisiä yhteiskunnallisia hyötyjä voidaan saavuttaa, kun vähätuloisille ja vähäosaisille kuluttajille tarjotaan sopivia tuotteita. Samalla yrityksen voitot voivat olla merkittäviä. Uusien taloudellisten ja yhteiskunnallisten mahdollisuuksien määrä kasvaa merkittävästi, kun kapitalismi saavuttaa myös köyhemmät yhteisöt. Tällöin on tärkeää tunnistaa kaikki ne yhteiskunnalliset tarpeet ja hyödyt, jotka voidaan sisällyttää yrityksen tuotteisiin, toimitusketjuihin ja jakelumenetelmiin. (Porter & Kramer, 2011, 68)

Porter ja Kramer (2006) korostavat, että CSV eroaa CSR-ohjelmista. CSR-ohjelmat keskittyvät maineeseen ja niillä on rajoitettu yhteys liiketoimintaan. CSV:llä on yrityksessä sisäinen kilpailuaseman ja kannattavuuden asema. Se sisältää myös uusia ja kehittyneitä yhteistyömuotoja. CSV hyötyy näkemyksistä, taidoista ja resursseista, jotka rajaavat voittoa tavoittelevia ja voittoa tavoittelemattomia, sekä yksityisiä ja julkisia rajoja. Porter ja Kramer painottavat myös, että yritysten yhteiskuntavastuuseen liittyvät nykyiset lähestymistavat ovat irrallaan strategiasta. Tämä hämärtää monia mahdollisuuksia, joilla yritykset voisivat hyötyä yhteiskunnasta. Yritysten tulisi analysoida yhteiskuntavastuun mahdollisuuksia samalla lailla kuin ne ohjaavat ydinliiketoimintamahdollisuuksiaan. CSR voisi tällöin olla paljon enemmän

kuin kustannus, rajoitus tai hyväntekeväisyysteko. CSR voi olla potentiaalinen innovoinnin lähde ja tärkeä kilpailuetu. He ehdottavat uutta tapaa tarkastella yritysten ja yhteiskunnan välistä suhdetta. Yritystoiminnan kasvun ja yhteiskunnallisen hyvinvoinnin yhdistäminen ei ole nollasummapelejä.

Porter ja Kramer (2011) esittelevät viitekehysten, jota yksittäiset yritykset voivat käyttää. Viitekehysten avulla yritykset voivat tunnistaa toimintojensa yhteiskunnalliset seuraukset. Lisäksi ne voivat löytää mahdollisuuksia, jotka hyödyttävät sekä yhteiskuntaa että yritystä itseään. Tällöin yritykset vahvistavat kilpailullista kontekstiaan, jossa ne toimivat. Se auttaa määrittelemään ne CSR-aloitteet, joita niiden tulisi korostaa. Viitekehysten avulla yritykset voivat myös löytää tehokkaimmat keinot CSR-aloitteiden toteuttamiseksi. He myös korostavat yhteiskunnallisia yrittäjiä, jotka eivät ole lukittuja kapealle perinteiselle liiketoiminta-ajattelulle. Yhteiskunnalliset yrittäjät ovat usein vakiintuneiden yritysten edellä mainittujen mahdollisuuksien löytämisessä. (Porter & Kramer, 2011, 68-70)

### **Yhteiskunnallinen tarkastus**

Yhteiskunnallinen tarkastus (social audit) on tapa mitata, ymmärtää, raportoida ja lopulta parantaa organisaation yhteiskunnallista ja eettistä suorituskykyä. Yritykset tyypillisesti toteuttavat yhteiskuntaraportoinnin osana yritysten yhteiskuntavastuuta. Yhteiskunnallisten yritysten käyttämä paranneltu yhteiskunnallinen tarkastus (enhanced social audit) keskittyy raportoimaan tavoitteiden saavuttamisen edistymistä ydintoimintojen sisällä. (Power, 2007) Yhteiskunnallisen tarkastuksen raportointi toimii tyypillisesti sisäisen suorituskyvyn pitkittäisarviointina. Se pyrkii käyttämään sekä kuvailevia metriikoita (kuten kohderyhmien profiileja tai sidosryhmien ominaispiirteitä) että taloudellista informaatiota. Paranneltu yhteiskunnallinen tarkastus tarjoaa kuvauksen tietyistä toiminnoista ja tavoitteista. Sitä voidaan myös käyttää osoittamaan ajan myötä tapahtuvaa edistystä. (Nicholls, 2009, 760-761)

Tyypillisesti yhteiskunnallisen tarkastuksen lähestymistapa on laadullinen. Tämä tarkoittaa sitä, että se keskittyy laskentatoimen menetelmin mittaamaan tiettyjen strategisten toimien vaikutuksia kuvailevien tulosten perusteella. Tällaiset metriikat ovat yleensä inhimillisessä mittakaavassa, jossa tarkastellaan yksilön tai yhteisön tason muutoksia tai kehitystä. Ne ovat myös harvoin vertailukelpoisia. Yksi

laadullisen tiedon ongelmallisimpia alueita on myös määritellä sopiva mittaustarkkuus. (Nicholls, 2009, 760-761)

### **3.3 Suorituskyvyn mittaaminen yhteiskunnallisissa yrityksissä**

Suorituskyvyn mittausjärjestelmät (PMS, Performance Measurement Systems) on alun perin suunniteltu ja luotu vain voittoa tavoittelevien yritysten käyttöön (Speckbacher ym. 2003). Suorituskyvyn mittausjärjestelmät voidaan määritellä mittareiden joukoksi, jota käytetään toimintojen vaikuttavuuden ja tehokkuuden määrittämiseen. Vuosien kuluessa suorituskyvyn ulottuvuuksien valikoima on kuitenkin laajentunut. (Neely ym., 2002) Vaikka suorituskyvyn mittausjärjestelmät ottavat huomioon monia eri suorituskyvyn ulottuvuuksia, niiden soveltuminen yhteiskunnallisen yrityksen tarpeisiin on rajallinen. Tämä johtuu näiden organisaatioiden erityispiirteistä. Ensinnäkin on vaikeaa määritellä mitä suorituskyvyn ulottuvuuksia yhteiskunnallisessa yrityksessä kannattaa seurata. Yhteiskunnallisen yritystoiminnan suorituskyvyn mittausjärjestelmien rakentamiseen olisi sisällytettävä moninainen joukko ulottuvuuksia, jotka kattaisivat niiden useat taloudelliset, ympäristölliset ja sosiaaliset tavoitteet. Tämä johtaa siihen, että mittausjärjestelmään tulisi sisällyttää muun muassa yrityksen yhteiskunnallinen arvo. Yhteiskunnallinen arvo pitää ensin määrittää käsitteellisellä tasolla ja sen jälkeen siirtää mitattavaksi suureeksi. (Ryan & Lyne, 2008; Arena ym., 2015, 653-654)

Yhteiskunnallisilla yrityksillä on myös rajalliset resurssit. Laajan ja luotettavan mittausjärjestelmän kehittäminen on mahdollisesti kallista, niin tietojen tuottamisen, henkilökunnan ajankäytön kuin tietotekniikkaan investoimisen suhteen. Yhteiskunnallisissa yrityksissä johtajilla on usein rajalliset resurssit kerätä ja analysoida dataa. (Thomas, 2004; Arena ym., 2015, 654) Vielä ei ole myöskään olemassa empiiristä näyttöä suorituskyvyn mittaustyökalujen tehosta varsinaisiin liiketoimintakäytäntöihin (Bull, 2007). Tämä johtuu erityisesti siitä, että yksityiskohtaisen mittarijoukon osittainen ja kontekstuaalinen luonne heijastaa vain tiettyjen ihmisryhmien havaintoja (Paton, 2003; Thomas, 2004). Nämä erityispiirteet ovat edistäneet tilapäisten työkalujen kehittämistä yhteiskunnallisille yrityksille. Työkalut pyrkivät ottamaan huomioon yhteiskunnallisten yritysten keskeiset ominaisuudet ja tarjoamaan räätälöityjä tietoja niiden erityistarpeisiin. (Arena ym., 2015, 654)

Suorituskyvyn mittaaminen yhteiskunnallisissa yrityksissä on hyödyllistä päätöksentekoprosessissa. Se tarjoaa johtajille tarvittavat, valintoja tukevat tiedot, ja parantaa liiketoiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Arena & Azzone, 2005) Suorituskyvyn mittaaminen voisi myös edistää vastuullisuutta ja avoimuutta sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä kohtaan. Näihin sidosryhmiin kuuluvat vapaaehtoisten, työntekijöiden ja paikallisyhteisöjen lisäksi myös sijoittajia ja pankkeja. Sijoittajat ja pankit jättävät usein sijoittamatta yhteiskunnallisiin yrityksiin suorituskykytietojen puuttumisen vuoksi. (Young & Salamon, 2002; Harding, 2004; Alexander ym., 2010)

Yleisesti suorituskyvyn mittaaminen on pk-yrityksissä välttämätöntä jatkuvien parannusprosessien tukemiseksi. Tämä pätee myös yhteiskunnallisiin yrityksiin. (Atkinson ym., 1997; Haugh, 2004) Yritysten suorituskyvyn mittaamisen käyttöä rajoittaa kuitenkin esimerkiksi rahoitus- ja henkilöresurssien puute, sekä lyhyen aikavälin strateginen suunnittelu. Suorituskyvyn mittausjärjestelmän suunnitteluprosessi pakottaa yrityksen tekemään strategista suunnittelua. Sen toteuttaminen ja käyttö korostavat yhtiön nykyisen suorituskyvyn ja sen tavoitteiden välisiä eroja. (Garengo ym., 2005) Siten yhteiskunnallisen yrityksen suorituskyvyn mittaaminen auttaa yritystä asettamaan tulevaisuuden tavoitteet ja suunnittelemaan tarvittavat parannusprosessit (Maas ym., 2016).

Suorituskyvyn mittaaminen ei yhteiskunnallisissa yrityksissä ole kuitenkaan helppoa. Se muun muassa edellyttää erilaisten tavoitteiden ja tulosten huomioon ottamista heterogeeniselle joukolle sidosryhmiä, joilla on joskus ristiriitaisia intressejä. (Kerlin, 2006) Lisäksi yhteiskunnalliset yritykset toimivat monilla eri toimialoilla. Niillä on myös erilaiset organisaatorakenteet ja erilaiset yhteydet muihin voittoa tavoitteleviin ja voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin. (Alter, 2004) Tämä monipuolisuus voi johtaa erilaisiin tiedontarpeisiin, erilaisiin sidosryhmien odotuksiin ja myös erilaisiin mahdollisiin mittareihin yhteiskunnallisen yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa. Tästä syystä on vaikea määritellä yksikäsitteistä mittaamisen viitekehystä, joka soveltuisi jokaiseen eri alalla ja eri kontekstissa toimivaan yhteiskunnalliseen yritykseen. (Herman & Renz, 1997; Arena ym., 2015, 652)

### 3.3.1 Muutoksen teoria ja logiikkamallit

Seuraavassa käydään läpi teorioita, jotka ovat vaikuttaneet vaikutuksen mittaamisessa käytettyihin työkaluihin. Lisäksi käydään läpi muutamia työkaluja ja instrumentteja, jotka ovat mahdollisesti hyödyllisiä yhteiskunnallisen yrityksen suorituskykyä ja yhteiskunnallista vaikutusta mitattaessa. Ensimmäinen ryhmä koostuu tasapainotetun tuloskortin sovellutuksista. Toinen ryhmä käsittelee kontingenssimalleja. Kolmas koostuu malleista, jotka yhdistävät sidosryhmien näkökulman suorituskyvyn mittaamiseen. Lopuksi käsitellään SROI:ta ja muita työkaluja.

Muutoksen teorioita (theory of change) käytetään laajasti eri alueilla, kuten toimintojen kehittämisessä, hallinnoimisessa ja arvioinnissa. Muutoksen teoria ilmenee kehittämistoimenpiteissä muun muassa toimintojen suunnittelussa, toimintojen ymmärtämisessä ja sopimisessa sidosryhmien kanssa, oikeudenmukaisuuteen, sukupuoleen ja voimauttamiseen (empowerment) liittyvien ongelmien tunnistamisessa, sekä ehdotettujen toimien ennakoarvioinnissa. Toimintojen hallinnoimiseen sisältyy seurantajärjestelmien suunnittelu sekä toteutuksen ymmärtäminen, joustava hallinnoiminen ja oppiminen. Toimenpiteiden arvioinnissa keskeisiä asioita ovat arviointikysymysten, -metodien ja -työkalujen suunnittelu, vaikutusten syy-seuraussuhteiden tekeminen sekä raportoinnin suorittaminen. (Johnson ym., 2015; Mayne, 2015, 119-120)

Vaikutuksen käsittelemiseen on olemassa erilaisia teorioita, mutta käytännön tasolla vaikutus jää usein mittaamatta. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnallisten ongelmien ratkaisemisesta aiheutuneet seuraukset ei välttämättä ole aina sitä mitä pyrittiin saavuttamaan. Muutoksen teoria selittää organisaation, toimintojen tai investoinnin tarkoitetun yhteiskunnallisen muutoksen prosessin. Muutoksen teoriaa hahmotellaan usein logiikkamallien (logic models) avulla. Se jakaa logiikkamallin ketjuun, joka muodostuu Panoksesta, Toiminnasta, Tuotoksesta, Tuloksesta ja Vaikutuksesta (Input, Activities, Output, Outcomes, Impact). (So & Staskevicius, 2015, 23) Yksinkertaisimmillaan logiikkamallin prosessi esitetään kuviossa kaksi. Logiikkamallin sisältämät komponentit on esitelty taulukossa kolme.



Kuvio 2. Perinteinen vaikutusketju (logiikkamalli) (mukailtu: W. K. Kellogg Foundation, 2004)

	PANOS	TOIMINTA	TUOTOS	TULOS	VAIKUTUS
<b>Määritelmä</b>	Projektiin investoidut resurssit (pääoma, ihmiset)	Konkreetit investoinnin toimet	Projektin todellinen tuotos	Toiminnasta aiheutuneet muutokset	Laajempi yhteisöissä ja systeemeissä havaittu, toiminnoista aiheutunut muutos
<b>Esimerkki indikaattoreista</b>	€, ihmisten määrä jne.	Projektien kehitys ja implementointi; uuden infrastruktuurin rakentaminen jne.	Mitattavat toiminnot tai tilat, jotka ohjaavat prosessia tiettyihin operaatioihin toimintoihin. Esim. saavutettujen ihmisten määrä, myytyjen tuotteiden määrä	Mitattavat toiminnot tai tilat, jotka havainnollistavat tiettyjen tuloksien saavuttamisen prosessia. Esim. koulutuksen saatavuuden lisääntyminen	Vaikutukset laajempaan kohde-ryhmään. Esim. kestävä köyhyyden väheneminen, lukutaidon lisääntyminen
	← Suunniteltu työ (sisäinen) →			← Tarkoitettu tulos (ulkoinen) →	

Taulukko 3. Logiikkamallin viitekehys (mukailtu: So & Staskevicius, 2015, 23)

Suorituskyvyn johtamisen viitekehys (Performance Management Framework) perustuu loogisiin malleihin (Leonard, 2005). Se viittaa siihen, että organisaation muutoksen teoria tai loogiset mallit muokkaavat organisaation hallintoa ja toimenpiteitä ja määrittelee organisaation rajat. Näiden rajojen lisäksi eri organisaatioiden tuotokset ovat vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristön kanssa. Ulkoiset tuotokset vaikuttavat organisaation tuloksiin ja siitä aiheutuvaan vaikutukseen tai yhteiskunnalliseen muutokseen. Organisaation tiedon määrä asettaa asianmukaiset rajat organisaation mittaus- ja arvostelujärjestelmälle. Mittaamisesta saatu palaute mahdollistaa sen, että yhteiskunnalliset yrittäjät voivat hallita ja muokata organisaatiotaan oppimisen ja jatkuvan kehittämisen avulla. Tiedon määrän lisäksi monet ulkoiset tuotokset vaikuttavat organisatorisiin tuotoksiin. Tämä johtaa siihen, että organisaation toimenpiteet voivat erota selvästi tarkoitetusta vaikutuksesta (intended impact). Monimutkaisessa globaalissa ympäristössä organisaatio voi tosiasiaa tietää vain vähän

sen todellista vaikutusta yhteiskunnallisen muutoksen luomiseen. (March, 1991; Nicholls, 2006, 289-290)

Muutoksen teoria ja tarkoitettu vaikutus yhdistävät yhteiskunnallisen yrityksen mission ja sen ohjelmalliset toimenpiteet. Tarkoitettu vaikutus on ilmaus, tai sarja ilmaisuja siitä, mitä organisaatio yrittää saavuttaa ja mistä se aikoo olla vastuussa tietyn ajan kuluessa. Se tunnistaa sekä edunsaajat että ne hyödyt, joita organisaatio pyrkii tarjoamaan. Muutoksen teoria kertoo, miten organisaation tarkoitettu vaikutus todella tapahtuu. Se kertoo syy- ja seurauslogiikan, jolla organisatoriset ja taloudelliset resurssit muunnetaan haluttuihin yhteiskunnallisiin tuloksiin. Usein organisaation muutoksen teoria ottaa huomioon paitsi omat resurssit, myös muiden tuomat resurssit. (Nicholls, 2006, 290; Colby ym., 2004, 26-27)

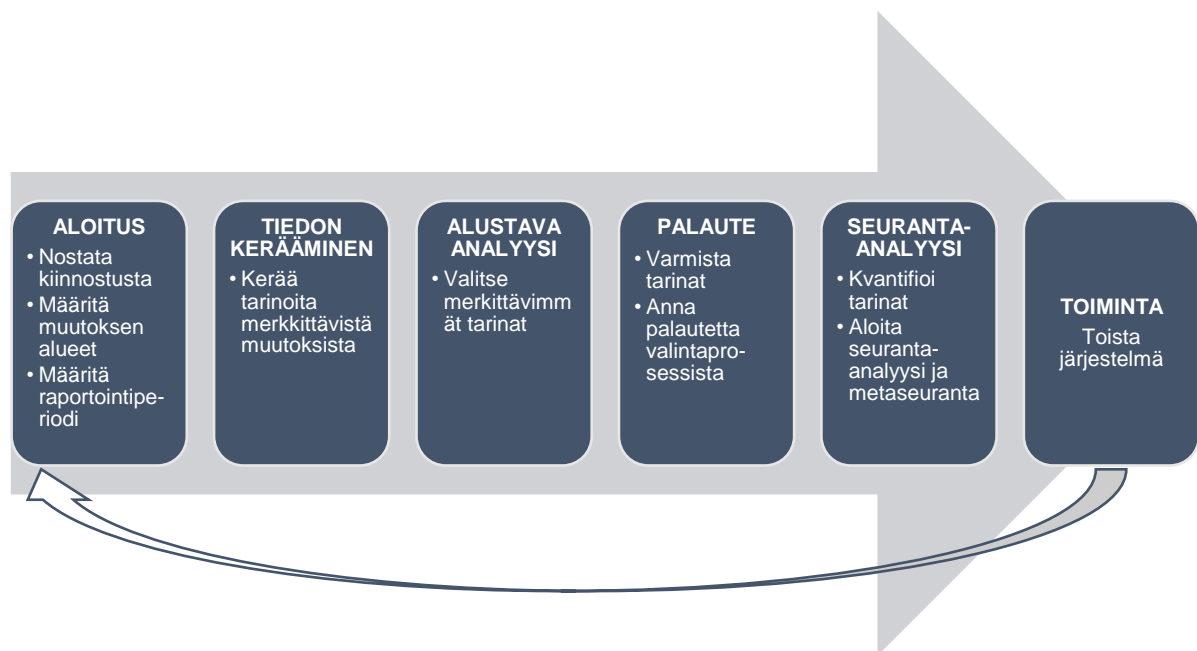
Muutoksen teoria ja tarkoitettu vaikutus voivat olla termeinä abstrakteja. Niiden käytön vaikutus on kuitenkin kaikkea muuta. Tarkoitettu vaikutus ja muutoksen teoria luovat johdonmukaiset puitteet strategisten muutosten tekemiselle. Se mahdollistaa organisaation johtajat selvittämään, miltä 'menestys' näyttää lähitulevaisuudessa. Nämä muutokset heijastavat sekä organisaation missiota että sen rajoitteita. (Colby ym., 2004, 27)

Tarkoitettu vaikutus yhdistää organisaation mission ja vision yhteiskunnalliseen muutokseen houkuttelevalla tavalla. Se määrittää tulokset, joita halutaan luoda edunsaajille. Se antaa riittävän kontrollin tuloksista, jotta todellinen vastuullisuus olisi mahdollista. Se on realistinen ja saavutettavissa, organisaation kyvyt huomioon ottaen. Se on täsmällisesti mitattavissa. Se tarjoaa tehokkaan alustan strategisten muutosten tekemiseen, erityisesti ohjelmien keskittämiseen ja resurssien allokointiin liittyviin päätöksiin. Johdonmukainen muutoksen teoria tunnistaa edunsaajien tärkeimmät tarpeet ja yhdistää ratkaisut näihin tarpeisiin syy- ja seuraussuhteiden ketjun kautta. (Colby ym., 2004, 27)

Merkittävin muutos (The Most Significant Change, MSC) -tekniikka voi olla hyödyllinen, kun selitetään miten (prosessit ja syy ja seuraus -mekanismit) ja milloin (missä tilanteissa ja konteksteissa) muutos tapahtuu. Siksi se on hyödyllinen työkalu muutoksen teorian ja logiikkamallien tukemisessa. MSC on osallistavan seurannan ja arvioinnin muoto. Se on osallistava, koska monet hankkeen sidosryhmät ovat

mukana tietojen analysoinnissa. Sidosryhmät ovat mukana myös silloin, kun päätetään, millaisia muutoksia voidaan tehdä. Seuranta ilmenee siinä, että MSC tapahtuu koko ohjelman kierron ajan ja tarjoaa tietoa, joka auttaa ihmisiä käsittelemään sitä. MSC osallistuu arviointiin, koska se tarjoaa tietoja vaikutuksista ja tuloksista. Niiden avulla voidaan arvioida koko ohjelman suorituskykyä. (Davies & Dart, 2005, 8)

Pääasiassa MSC-prosessi sisältää kokoelman tarinoita merkittävistä muutoksista. Se sisältää myös määrättyjen sidosryhmien ja henkilöstön valitseman systemaattisen valikoiman kaikista merkittävimmistä muutoksista. Prosessin alussa määrätty henkilöstö ja sidosryhmät osallistuvat hankkeiden vaikutusten "etsimiseen". Etsiminen tapahtuu keräämällä tarinoita kentällä tapahtuvista merkittävistä muutoksista. Kun muutokset on otettu talteen, useat ihmiset kerääntyvät yhteen ja lukevat tarinat ääneen. Lopuksi he järjestävät säännöllisesti ja usein perusteellisia keskusteluja ilmoitettujen muutosten arvosta. Sidosryhmät ja henkilöstö alkavat keskittää huomionsa haluttuihin vaikutuksiin sen jälkeen, kun tekniikka on toteutettu onnistuneesti. (Davies & Dart, 2005, 8) MSC-prosessi on havainnollistettu kuviossa kolme.



*Kuvio 3. MSC-prosessi*



### 3.3.2 Tasapainotettu tuloskortti

Kaplanin & Nortonin (2001a) mukaan tasapainotettu tuloskortti (Balanced Scorecard, BSC) on helposti muokattavissa yhteiskunnallisen yrityksen erityistarpeisiin. Morrison ym. (2002) ovat ehdottaneet, että mittaristoa voitaisiin käyttää pienissä yrityksissä oppimispolkuna strategian ja taloudellisen johtamisen prosessien muodostamiseen. Deakins ym. (2002) ehdottavat pienyrityksille myös muokattua tasapainotetun tuloskortin mallia. Malli edustaa dynaamisia ja taloudellisia päätöksentekoprosesseja, joihin vaikuttavat ympäristötekijät, kuten asiakkaat, velkojat ja toimittajat.

Yhteiskunnallisen yrityksen missio on keskeisin tekijä, josta yrityksen pitäisi olla vastuussa. Koska mission saavuttamista voidaan seurata vain pitkällä aikavälillä, se ryhmitetään perinteiseen tasapainotetun tuloskortin neljään näkökulmaan. Tällöin voidaan määritellä lyhyen ja keskipitkän aikavälin tavoitteet ja palautteet. Tasapainotettuun tuloskorttiin sisältyy taloudellinen näkökulma, asiakkaiden näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Alkuperäiseen tuloskortin malliin verrattuna, yhteiskunnallisen yrityksen tuloskortissa asiakasnäkökulmaa on laajennettu. Yksityisen sektorin liiketoiminnassa asiakkaat sekä maksavat palvelun tai tuotteen että saavat sen. Yhteiskunnallisen yrityksen tapauksessa palvelun tai tuotteet maksajat voivat olla myös lahjoittajia tai jäseniä. Tällöin muut edunsaajat saavat ostetun tuotteen tai palvelun. Tämä johtaa asiakasnäkökulman jakamisen lahjoittajan näkökulmaan ja saajan näkökulmaan. (Kaplan & Norton, 2001a, b)

Somers (2005) on kehittänyt yhteiskunnallisen yrityksen tasapainotetun tuloskortin (Social Enterprise Balanced Scorecard, SEBC), jossa vanhaan tuloskortin malliin on tehty kolme muutosta. Ensimmäisenä uuteen malliin on lisätty uusi kerros, joka sijoittaa yhteiskunnalliset tavoitteet taloudellisen näkökulman yläpuolelle. Toisena muutoksena taloudellinen näkökulma on laajennettu koskemaan kestävästä kehitystä. Se sisältää ympäristöllisen ja yhteiskunnallisen suorituskyvyn. Kolmantena muutoksena asiakasnäkökulmaa on laajennettu koskemaan useampaa sidosryhmäjoukkoa. Laajennetussa asiakasnäkökulmassa erotetaan palvelun tai tuotteen

maksajat (lahjoittajat ja avustusrahoittajat) ja kuluttajat (työntekijät, edunsaajat ja laajempi yhteisö).

Bull (2007) sovittaa alkuperäisen tuloskortin mallin yhteiskunnalliselle yritykselle sopivaksi muokkaamalla neljää alkuperäistä näkökulmaa. Uuden mallin näkökulmat ovat multi-bottom line -näkökulma, sidosryhmien näkökulma, sisäisten toimintojen näkökulma sekä oppivan organisaation näkökulma. Multi-bottom line -näkökulma käsittää taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten seurausten synteettisen arvioinnin. Sisäisten toimintojen näkökulmaan liittyy muun muassa rakenne, kommunikointi ja laatu. Oppivan organisaation näkökulmassa käsitellään koulutusta ja tiedolla johtamista.

Muokatut tuloskortin mallit tarjoavat kokonaisvaltaisemman näkymän yhteiskunnallisen yrityksen suorituskyvystä. Ehdotukset eivät kuitenkaan täysin kykene kattamaan yhteiskunnallisten yritysten monimutkaista luonnetta. (Arena ym., 2015, 655) Ensinnäkin, ne jättävät osittain huomiotta yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan yhteiskunnallisen vaikutuksen merkityksen. Toisin sanoen ne eivät huomioi pitkän aikavälin vaikutusta, mikä on sidoksissa tasapainoisen tuloskortin yksityisen sektorin alkuperään. Toiseksi, asiakkaiden näkökulman laajentaminen vastaa vain osittain eri sidosryhmien informatiivisia tarpeita. Yhteiskunnalliset yritykset tuottavat paljon laajempaa tietoa kuin muut organisaatiot. Tarvittava informaatio on myös yleensä erilaistuneempaa. Lisäksi BSC on staattinen kehys, joka ei ota huomioon, miten organisaation oleelliset toimenpiteet muuttuvat sen elinkaaren aikana. Joitakin ehdotettuja indikaattoreita on myös vaikea mitata. Esimerkiksi oppivan organisaation näkökulman yhteiskunnalliseen pääomaan ja tietoon liittyvien indikaattorien seuranta on haastavaa. (McLoughlin ym., 2009; Bourne & Walker, 2005; Brignall, 2002)

### 3.3.3 Kontingenssimallit suorituskyvyn mittauksessa

Kontingenssimallit tulisi toteuttaa niin, että ne perustuvat tietyn yhteiskunnallisen yrityksen tiettyihin ominaisuuksiin. Bagnoli & Megali (2011) ovat muodostaneet indikaattorikartan, jonka avulla voidaan mitata yhteiskunnallisen yrityksen suorituskykyä. Malli jakautuu kolmeen ulottuvuuteen: taloudelliseen ja rahalliseen suorituskykyyn, yhteiskunnalliseen vaikuttavuuteen sekä institutionaaliseen legitimizeettiin.

Näihin ulottuvuuksiin olisi liitettävä indikaattoreita yhteiskunnallisen yrityksen erityispiirteiden perusteella. Bagnoli ja Megali korostavat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja institutionaalisen legitimitetin ulottuvuuksia, sillä niitä ei ole käsitelty aiemmissa lähestymistavoissa. Malli jättää kuitenkin tasapainotetun tuloskortin tapaan huomioimatta eri sidosryhmien erilaiset tiedontarpeet (Defourny & Nyssens, 2008; Nyssens, 2006).

Ebrahim & Rangan (2010) ovat kehittäneet viitekehyksen, jonka tarkoituksena on mitata yhteiskunnallista suorituskkyä yhteiskunnallisissa organisaatioissa. Viitekehysellä voidaan arvioida suorituskkyä prosessilähestymistavan avulla. Viitekehysessä organisaation panokset ja toiminnot johtavat tuottoihin, tuloksiin ja lopulta myös yhteiskunnallisiin vaikutuksiin. Yhteiskunnallisten organisaatioiden moninaisten ominaisuuksien vuoksi, joidenkin organisaatioiden tulisi mitata pitkäaikaisia vaikutuksia, kun taas toisten tulisi noudattaa lyhyen aikavälin tulosten mittaamista. Siksi tutkijat ehdottavat, että valitut mittarit tulisi valita yrityksen mission ja tavoitteiden perusteella. Indikaattorien joukkoa ei tulisi kuitenkaan muodostaa ennalta määritetyn järjestelmän perusteella. Viitekehys tarjoaa yhteiskunnallisen yrityksen johtajille keinon selvittää minkälaisia tuloksia he haluavat saavuttaa ja mistä heidän tulisi olla vastuussa. Malli ei kuitenkaan ota huomioon eri sidosryhmien erilaisia tiedontarpeita.

### 3.3.4 Suorituskvyn mittausjärjestelmät sidosryhmien näkökulmasta

Sidosryhmien näkökulma yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisessa on tärkeä. Ulkoiset sidosryhmät odottavat mittaamisen arvioinnilta ja raportoinnilta avoimuutta ja vertailukelpoisuutta. Sisäiset sidosryhmät tarvitsevat tietoja, joiden avulla voidaan tehdä järkeviä ja strategisia päätöksiä. Useimmat yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisen menetelmät keskittyvät osoittamaan, että yhteiskunnalliset yritykset todella pystyvät tuottamaan yhteiskunnallista vaikutusta ja lieventämään köyhyyttä tai eriarvoisuutta. Nämä mittarit eivät kuitenkaan onnistu luomaan sopivinta mittaria tai mittareiden joukkoa yhteiskunnallisen yrityksen sidosryhmien tarpeisiin. (Costa & Pesci, 2016; Ebramin & Rangan, 2010)

Neely ym. (2002) ehdottavat käytettäväksi suorituskykyprismaa, jonka avulla voidaan selvittää organisaation sidosryhmiä heidän tarpeitaan. Se kattaa suorituskyvyn ulottuvuudet, jotka vastaavat eri sidosryhmien kiinnostuksia. Myös Simmons (2003) yhdistää sidosryhmien johtamisen suorituskyvyn johtamiseen. Mallissa käytetään sidosryhmien analyysiä määrittämään eri sidosryhmien näkökulmia. Mitattavat näkökulmat järjestetään niiden tärkeyden mukaan. Mallissa oletetaan, että tehokas suorituskyvyn mittaaminen edellyttää sidosryhmien näkemyksien sisällyttämisen päätöksentekoprosesseihin. Malli eroaa tavallisesta suorituskykyprismasta siinä, että siihen on sisällytetty oikeudenmukaisuuden käsite. Se kuitenkin rajoittuu keskeisten sidosryhmien kannalta tärkeiden suorituskyvyn ulottuvuuksien määrittelyyn. (Mitchell ym., 1997; Simmons, 2003)

### 3.3.5 SROI-analyysi

SROI-analyysin tavoitteena on ilmaista rahamääräisesti ja taloudellisten hyötyjen rinnalla toiminnan yhteiskunnallisia ja ympäristöllisiä hyötyjä. Päättävänä tavoitteena on siis mitata organisaation paikallisyhteisössä tuottama taloudellinen ja yhteiskunnallinen arvo, jolla se pyrkii tuottamaan järkevän määritelmän luodusta vaikutuksesta. Menetelmän looginen lähtökohta on se, että arvon luominen ulottuu kolmeen suuntaan: taloudelliseen, sosioekonomiseen ja yhteiskunnalliseen. Analyysin tarkoituksena on tuoda esiin niin sanottujen ”pehmeiden” hyötyjen ilmaiseminen tasa-arvoisina ”kovien” hyötyjen kanssa. Rahamääräisenä ilmaisemisen tarkoituksena ei ole taloudellinen valta-asema. SROI-analyysin toteutusprosessin lopputulos on indikaattori, joka edustaa jokaiseen projektiin tai koko organisaatioon kulutetun rahayksikön sosioekonomisten tulosten tuottoa. Analyysin avulla voidaan sekä ennakoita tulevan toiminnan menestymistä (forecast SROI) että arvioida jo tapahtunutta toimintaa (evaluative SROI). (NEF, 2007; Scholten ym., 2006; REDF, 2000; REDF, 2009)

SROI-menetelmä keskittyy neljään alueeseen, joista ensimmäinen on sidosryhmien sitoutuminen. Sidosryhmien tunnistetut tavoitteet ovat keskeinen osa SROI-prosessia. Toinen alue on olennaisuus, jossa analyysi keskittyy sidosryhmille määriteltäviin tärkeisiin alueisiin. Kolmas alue on niin sanottu vaikutusketjuajattelu, joka määrittää syy- ja seurausketjun panoksista aina tuloksiin, vaikutuksiin ja rahamääräisiin

hyötyihin asti. Tämän avulla voidaan luoda ymmärrystä siitä, miten organisaatio toteuttaa muutoksia ja sitä kautta saavuttaa missiotaan. Lopuksi lasketaan tulosten osuus, joka olisi tapahtunut riippumatta organisaation panoksista. (NEF, 2007) SROI-analyysin avulla yhteiskunnalliset yritykset voivat ymmärtää entistä paremmin palveluiden ja toimintojen laajemmat vaikutukset ja niiden kokonaisarvon rahamääräisesti mitattuna (Millar & Hall, 2012).

SROI perustuu positiivisen laskentatoimen teorialle ja kustannus-hyötyanalyysin periaatteisiin. Se pyrkii antamaan rahallisen arvon yhteiskunnalliselle ja taloudelliselle tuotolle laajemman arvon luomisen osoittamiseksi. (Rotheroe & Richards, 2007) Toisin sanoen se osoittaa organisaation luomien sosioekonomisten hyötyjen arvon suhteessa institutionaalisten tavoitteiden saavuttamisesta aiheutuneisiin kustannuksiin (Emerson & Twersky, 1996). Tuloksena on sosioekonomisen hyödyn rahamääräinen arvo, joka lasketaan seuraavasti:

$$SROI = \frac{\text{Hyötyjen nettonykyarvo}}{\text{Kustannusten nettonykyarvo}}$$

SROI käyttää kustannus-hyötyanalyysin elementtejä. Kustannukset ja edut on ilmaistu ja verrattu määrällisesti, jotta voidaan määrittää halutun toimenpiteen rahamääräinen arvo. (NEF, 2007) SROI koostuu kuudesta vaiheesta: (1) tärkeimpien sidosryhmien tunnistaminen, (2) lopputulosten kartoittaminen, (3) lopputulosten osoittaminen, (4) vaikutuksen vahvistaminen, (5) SROI:n laskeminen ja raportoiminen, sekä (6) raportin käyttäminen ja hyödyntäminen. SROI-analyysi on kustannus-hyötyanalyysia kokonaisvaltaisempi. (Pathak & Dattani, 2014, 93)

Kirjallisuutta SROI-analyysin käytöstä yhteiskunnallisissa yrityksissä ei ole vielä paljoakaan. Muutamia empiirisiä todisteita SROI:n vahvuuksista ja heikkouksista vaikutuksen ja tehokkuuden arvon määrittämisessä on kuitenkin löydetty. Ensinnäkin, SROI poikkeaa perinteisestä kustannus-hyötyanalyysistä siinä, että se keskittyy kolmannen sektorin organisaatioihin. Lisäksi se ottaa sidosryhmät huomioon kaikissa prosessin vaiheissa. (Arvidson ym., 2010) Verrattuna aiemmin mainittuihin mittauksen menetelmiin, SROI on tärkeä työkalu erityisesti sidosryhmien näkökulmasta. Analyysin avulla yhteiskunnalliset yritykset voivat osoittaa tehokkuutensa ja positiivisen vaikutuksensa toimialueellaan. Lisäksi tärkeä hyöty on se, että analyysi auttaa

osoittamaan yhteiskunnallisen yrityksen yhteiskunnallisen legitimitietin. (Ryan & Lyne, 2008) Se auttaa myös potentiaalisia sijoittajia ja rahoittajia näkemään heidän yhteiskunnallisen sijoitetun pääoman tuoton rahamääräisenä, sillä heidät huomioidaan jatkuvasti arviointiprosessissa. (Millar & Hall, 2012, 5–6). Loppukäyttäjät ovat myös jatkuvasti mukana toimitettujen palveluiden tuottamisessa. Työkalulla on mahdollista saavuttaa organisatorista oppimista, sillä työntekijät ja vapaaehtoiset ovat aktiivisesti mukana vaikutusprosessin arvioinnissa. (Arvidson, 2009; New Philanthropy Capital, 2010) SROI:n edut perustuvat erityisesti siihen, että organisaatiot voivat arvioida omia tuloksiaan ja suorituskykyään. Sen avulla voidaan myös löytää uusia mahdollisuuksia parantaa työntekijöiden, vapaaehtoisten ja asiakkaiden tai loppukäyttäjien palveluita. (Millar & Hall, 2012)

SROI-analyysia on pidetty työkaluna organisaation vahvojen ja heikkojen kohtien sisäiselle tunnistamiselle, strategian parantamiselle sekä hallinnon ja sisäisen valvonnan järjestelmien vahvistamiselle (SVA Consulting, 2012). SROI nähdään hyödyllisenä BVA-työkaluna, sillä se on tehokas vuorovaikutuskanava ja sen avulla voidaan edistää sidostyhmiä osallistumista. Se edistää merkittävästi sisäistä valvontaa. Se toimii myös mekanismina, joka edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista. (Manetti, 2012, 456)

SROI:n konkreettisessa soveltamisessa yhteiskunnallisessa yrityksessä on kuitenkin rajoituksia. SROI luottaa usein julkisten menojen lukuihin, jotka ilmaisevat rahataloudellisesti yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan myönteisiä ulkoisvaikutuksia. Kaikkia yhteiskunnallisen yrityksen toimintojen määrittämiä vaikutuksia ei kuitenkaan voida kääntää rahaksi. Tämä saattaa olla haitallista, koska indikaattori voi johtaa yhteiskunnallisen yrityksen osuuden aliarviointiin. SROI ei esimerkiksi kerää yksilön henkilökohtaisen hyödyn kasvua, eli edunsaajien elämänlaadun paranemista. (Beckerman & Pasek, 2001; Arena ym., 2015, 656)

Menetelmää on myös vaikea soveltaa erityisesti pienille organisaatioille. Pienet organisaatiot eivät ole kehittäneet erityistä asiantuntemusta siitä, miten määrittää vaikutukset rahamääräiseksi. Yhteiskunnallisten yritysten ilmoittamat merkittävimmät vaikeudet liittyvät arviointimenettelyn poikkeukselliseen monimutkaisuuteen. Haasteet liittyvät erityisesti siihen, että analyysi edellyttää merkittäviä ajallisia ja henkilöllisiä resursseja. Tämä voi koitua jopa esteeksi työkalun käytölle. Ongelma

korostuu etenkin pienissä yrityksissä, jotka käyttävät paljon vapaaehtoistyövoimaa. (McLoughlin ym., 2009; Manetti, 2012, 456; Gair, 2009) Tällöin SROI:n käytöstä saattaa tulla pikemminkin este kuin mahdollisuus organisaation kasvulle (Zimmerman & Stevens, 2006).

Synteettisenä toimenpiteenä SROI myös tarjoaa vähän todisteita siitä, miten ja miksi vaikutukset tapahtuvat. Tästä syystä SROI voi olla riittämätön työkalu johtajien päätöksenteon tukemisessa. Mahdolliset virheet lopullisen indikaattorin laskemisessa voi tehdä mahdottomaksi verrata SROI tuloksia eri organisaatioiden, tai jopa eri toimialojen kesken. (McLoughlin ym., 2009; Ryan & Lyne, 2008)

### 3.3.6 Muita työkaluja

**Yhteiskunnallinen kustannus-hyötyanalyysi (Social Costs-Benefit Analysis, SCBA)** on kehitetty investointien yhteiskunnallisen tuoton mittaamiseksi. Lisäksi sen avulla voi mitata tietyille ihmisryhmille, kuten veronmaksajille ja muille edunsaajille, tuotettuja tuottoja. Menetelmä käsittelee yrityksen toimintojen kustannuksia ja yhteiskunnallista vaikutusta rahamääräisesti. Nämä rahamääräiset arvot puolestaan arvioidaan nettonykyarvon, hyöty-kustannussuhteen ja/tai sisäisen korkokannan avulla. SCBA:ta käytetään laajalti investointien arvioimiseen, kun tulot ja menot eivät paljasta täysin investoinnin seurauksia. Hyödyllistä on se, että investoinnin yhteiskunnalliset tuotot voidaan arvioida perustuen oletuksiin odotettavissa olevista yhteiskunnallisista vaikutuksista. Lopullista kustannus-hyötyanalyysia voidaan kuitenkin käyttää vasta sitten, kun yhteiskunnalliset vaikutukset on mitattu. (Clark ym., 2004)

**Poverty Social Impact Assessment, PSIA**, arvioi poliittisten uudistusten yhteiskunnallisia ja alueellisia vaikutuksia eri yhteiskuntaryhmien, erityisesti köyhien ja haavoittuvimpien ihmisten, hyvinvointiin (World Bank, 2015a). Menetelmä korostaa analyysin perustamisen merkitystä tunnistamalla ohjelman oletukset, toteutus- ja esiintymiskanavat, institutionaaliset rakenteet ja oleelliset sidosryhmät. Tämän jälkeen yhteiskunnalliset vaikutukset ja riskit voidaan arvioida analysointitekniikoilla, jotka on suunniteltu sopimaan hankkeeseen. (Clark ym., 2004)

PSIA:n moniulotteinen luonne voi auttaa osoittamaan uudistusten vaikutuksia (köyhyys, yhteiskunnalliset ja alueelliset vaikutukset). Se auttaa muuttamaan ja korjaamaan politiikan suuntaa. Mittaamisella pyritään rajoittamaan negatiivisia vaikutuksia. Lisäksi sen avulla voi ehdottaa eri vaihtoehtoja, joilla edistetään myönteisiä vaikutuksia ja lievennetään köyhyyttä. PSIA auttaa myös luomaan tilaisuuksia käydä julkista keskustelua uudistuksista sidosryhmien osallistumisen avulla. Tämän seurauksena toimintatapojen tehokkuus, vastuuvollisuus, läpinäkyvyys ja kansalliset vuoropuhelut ovat lisääntyneet. (World Bank, 2015a)

**Jatkuva yhteiskunnallisten vaikutusten arviointi (Ongoing Assessment of Social Impacts), OASIS** on tarkoitettu sisäiseen käyttöön, jotta voidaan arvioida yrityksen yhteiskunnallisia vaikutuksia. Tämä voi johtaa laajaan ja moderniin asiakkaiden seurantajärjestelmään, joka tarjoaa reaaliaikaista tietoa ja informaatiota yhteiskunnallisesta hallinnosta. Menetelmässä on neljä vaihetta: (1) organisaatiokohtaisten asiakastarpeiden arviointi, (2) asiakasseurantajärjestelmän suunnittelu, (3) automaatio ja (4) toteuttaminen. Asiakastietojen ympärille keskittyvä laaja suunnittelu-prosessi tekee OASIS:sta jokaiselle yritykselle räätälöidyn työkalun. Haittapuolena on se, että työkalun käyttö vaatii huomattavaa investointia resursseihin. OASIS vaatii runsaasti henkilöstön aikaa ja on kallista. Lisäksi erityisrahoitus sekä henkilöstön ja konsulttien sitouttaminen ovat prosessissa avainasemassa. Organisaation on myös oltava valmis käyttämään esimerkiksi kulttuuriin perustuvaa OASIS-ohjelmaa, joka arvostaa johtajuuden ja ohjelmien osalta yhteiskunnallisia vaikutuksia ja vakaata organisaatiota. (Twersky, 2002)



## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTO

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaista tietoa tapauksesta, ja se mahdollistaa intensiivisen tiedonkeräämisen tutkittavasta kohteesta. (Koskinen ym., 2005, 167) Tapaustutkimukselle on tyypillistä tarkastella tutkittavaa kohdetta miksi- ja miten-kysymysten avulla. Tutkimuskohteena on usein tilanne, tapahtuma, tapaus tai joukko tapauksia, joita pyritään tutkimaan kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön ominaispiirteiden tarkka, totuudenmukainen ja systemaattinen kuvailu. (Yin, 1994, 5-13; Hirsjärvi ym., 2010, 125-126) Olennaista tapaustutkimuksessa on, että tutkittava ilmiö muodostaa jonkinlaisen kokonaisuuden. Tapaustutkimuksella ei pyritä saamaan yleistettävää tietoa, vaan pikemminkin sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmäksi tapaustutkimus sopii erityisesti silloin, kun halutaan ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja ottaa huomioon siihen liittyvä konteksti, kuten tutkittavan ilmiön olosuhteet tai taustat. (Yin, 1994, 1-3; Saarela-Kinnunen & Eskola, 2001)

Tämä tutkimus on suoritettu tapaustutkimuksena, jossa empiirinen aineisto on kerätty case-yrityksistä ja analysoitu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullinen tapaustutkimus mahdollistaa monimutkaisen tietyyssä kontekstissa tapahtuvan ilmiön tutkimisen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkia tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tapaustutkimuksessa voidaan tutkia yhtä tai useampaa tapausta tai organisaatiota. (Baxter & Jack, 2008; Hirsjärvi ym., 2010, 161; Yin, 2003) Tässä tutkimuksessa analysoidaan kolmea Keniassa toimivaa yhteiskunnallista yritystä.

### 4.2 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus liitetään usein kvantitatiiviseen tutkimukseen, jossa tietoa analysoidaan tilastollisin menetelmin (Vehkalahti, 2014, 13). Tässä tutkimuksessa on käytetty kuitenkin kvalitatiivista

kyselytutkimusta. Kvalitatiivinen kyselytutkimus on perusteltua, sillä tutkimuksessa vastaajien määrä on suhteellisen pieni ja kysely koostuu avoimista kysymyksistä. Tulkittavaa aineistoa kertyi noin viisi sivua. Aineisto on myös analysoitu laadullisin menetelmin.

Tutkimuksessa käytetty kyselytutkimus tarkoittaa aineistonkeruumenetelmää, jossa kaikilta vastaajilta on kysytty samat kysymykset, eli kysymykset ovat vakioituneita. Kyselylomaketta voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä esimerkiksi silloin, kun pyritään selvittämään henkilön asenteita, mielipiteitä ja tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. Jotta kyselytutkimus voi onnistua odotetulla tavalla, tulee varmistaa riittävä vastausprosentti. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa tutkimuksen aiheella, kohderyhmän valinnalla, kysymysten määrällä ja lomakkeen ulkoasulla. Vastaajien asenne tutkimusta kohtaan on kuitenkin suurin vastausprosenttiin vaikuttava tekijä. (Hirsjärvi ym., 2010, 182, 196)

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää Keniassa toimivien yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiskäytäntöjä, asenteita vaikutuksen mittaamisesta ja mittaamiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tavoitteena oli kartoittaa yritysten tulevaisuudennäkymiä liittyen yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen. Kyselytutkimuksessa myös selvitettiin case-yritysten yhteiskunnallisen vaikutuksen luontia, visioita sekä missioita.

Kenia valittiin tutkimuksen kohdemaaksi, sillä se edustaa tyypillistä kehitysmaata Afrikassa. Keniassa 31 prosenttia väestöstä elää äärimmäisessä köyhyydessä ja maa kärsii tyypillisistä köyhyyden aiheuttamista ongelmista. Samalla Kenia on kuitenkin yksi Saharan eteläpuolisen Afrikan nopeimmin kasvavista talouksista. Kasvavan talouden ja dynaamisen yksityisen sektorin johdosta yhteiskunnallisia yrityksiä on Keniassa enemmän kuin muissa naapurimaissa. Kenia on myös yritystoiminnan edistämisen edelläkävijä. Keniassa toimii tällä hetkellä noin 43 000 yhteiskunnallista yritystä. Maassa vaikuttaa laaja ja aktiivinen kansainvälisten organisaatioiden verkosto, joka tukee yhteiskunnallisia yrityksiä. Esimerkiksi Ashoka, Acumen Fund, Schwab Foundation ja SESOK ovat aktiivisia yhteiskunnallisen yrittämisen tukijoita. Ne tarjoavat ohjausta ja mentorointia sekä taloudellista tukea yhteiskunnallisille yrittäjille. Vuonna 2017 perustettu järjestö The Social Enterprise Society of Kenya (SESOK) toimii kaikkien Keniassa toimivien yhteiskunnallisten yritysten

kattojärjestönä kaikilla talouden sektoreilla. Sen tavoitteena on parantaa Kenian taloutta yhteiskunnallisen yrittämisen avulla ja kasvattaa tietoisuutta yhteiskunnallisesta yrittämisestä. (Dennis ym., 2018; Riviera-Santos ym., 2015; British Council, 2016a, b; Hansen & Panum, 2014; Hanley ym., 2015; World Bank, 2015b)

Alla oleva kuvio neljä havainnollistaa kyselytutkimuksen vaihteita. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa valikoitiin ja määriteltiin ne yritykset, joille kysely lähetettiin. Tutkimukseen sopivia kohdeyrityksiä kartoitettiin muun muassa E4impactin, SE-SOK:n sekä Impactpreneursin jäsentietokantojen avulla. Nämä jäsentietokannat koostuvat vain yhteiskunnallisista yrityksistä ja tutkimus rajattiin koskemaan vain Keniassa toimivia yhteiskunnallisia yrityksiä.

Tutkimukseen sopivia yrityksiä yhteystietoineen löytyi kartoituksen jälkeen 43 kappaletta. Näille yrityksille lähetettiin ensin sähköposti, jossa selvitettiin yrityksen halukkuutta osallistua tutkimukseen. Viisi yritystä vastasi myönteisesti tutkimukseen osallistumisesta ja kahdelta yritykseltä tuli kielteinen vastaus. Neljä sähköpostiosoitetta ilmoitettiin olevan poissa käytöstä. Myönteisesti vastanneille lähetettiin tämän jälkeen kyselylomake sähköpostilla ja kolmelta yritykseltä tuli vastaukset kyselyyn viikon sisällä. Kaksi tutkimukseen lupautunutta yritystä eivät lähettäneet vastauksia muistutusviestistä huolimatta. Muistutusviesti lähetettiin viikon jälkeen niille yrityksille, joilta ei saatu lainkaan vastausta. Muistutusviestiin liitettiin myös kyselylomake sähköpostin liitteenä. Muistutusviestin jälkeen ei saatu uusia vastauksia. Kaikkiaan vastauksia saatiin siis kolmelta yritykseltä. Nämä yritykset valikoituivat tutkimuksen case-yrityksiksi (taulukko 4). Kyselyn vastausprosentti oli noin 7%.



*Kuvio 4. Kyselytutkimuksen vaiheet*

Tutkimuksen kyselylomake koostui 20 avoimesta kysymyksestä, jotka oli jaoteltu kuuteen eri teemaan. Ensimmäinen teema käsitteli yrityksen yhteiskunnallisen arvon ja vaikutuksen luontia. Teeman avulla pyrittiin selvittämään yrityksen tavoitteita, visioita ja missioita. Toinen teema keskittyi yrityksen yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen ja mittaamisessa käytettyihin työkaluihin. Lisäksi selvitettiin yrittäjän asenteita ja mielipiteitä yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisesta yleisesti. Kolmas ja neljäs teema käsittelivät sidosryhmien ja yhteiskunnan roolia yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen ja raportointiin.

Viides teema käsitteli markkinaympäristön vaikutusta yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen. Teeman avulla pyrittiin erityisesti selvittämään mitä haasteita Kenian markkinaympäristö aiheuttaa yhteiskunnalliseen yrittämiseen ja miten nämä haasteet vaikuttavat yhteiskunnallisen arvon mittaamiseen.

Kuudes teema pyrki selvittämään yrityksen tulevaisuudennäkymiä sekä mielipiteitä yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen. Teemojen avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen käsitys kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisesta ja niistä tekijöistä, mitkä mahdollisesti vaikuttavat erilaisten mittaamiskäytäntöjen käyttöönottoon ja hyödyntämiseen.

## 5. TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Yrityksiä tarkastellaan yksi kerrallaan, aloittaen yrityksen esittelystä. Sen jälkeen selvitetään, minkälaista yhteiskunnallista vaikutusta yritys pyrkii luomaan tai on jo onnistunut luomaan. Tämän jälkeen tarkastellaan tämän vaikutuksen mittaamiseen käytettyjä työkaluja ja raportointimenetelmiä.

### 5.1 Case-yritykset

Tutkimukseen valikoitui kolme Keniassa toimivaa yhteiskunnallista yritystä. Kriteereinä tutkimukseen soveltuville yrityksille oli se, että se toimii Keniassa ja se täyttää yhteiskunnallisen yrityksen kriteerit. Yrityksellä tuli siis olla jokin missio, joka pyrkii ratkaisemaan yhteiskunnallisia ongelmia liiketoiminnan avulla. Yrityksiä ei siis rajattu sen koon tai muun kriteerin mukaan.

Taulukkoon neljä on koottu yhteen case-yritysten tietoja. Yritysten tiedot kerättiin yritysten internetsivuilta ja muista internetlähteistä.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
<b>Tuote / Palvelu</b>	Maataloustuotteet, koulutus-, rahoitus-, vakuutus- ja maaperän testauspalvelut	Keittoliedet ja briketit	Varvastossuista tehdyt tuotteet
<b>Vastaajan asema yrityksessä</b>	Perustaja / CEO	Perustaja / CEO	Markkinointipäällikkö
<b>Toimiala</b>	Maatalous	Energia / Vesi	Ympäristönsuojelu
<b>Perustettu</b>	2014	2012	2005
<b>Työntekijöiden määrä</b>	N/A	N/A	90
<b>Sijainti</b>	Maaseutu	Maaseutu ja kaupunkien epäviralliset asutukset	Meri ja rannikot
<b>Perustaja</b>	Kenialainen	Kenialainen	Kenialainen
<b>Profit / Non-profit</b>	Profit	Profit	Profit

Taulukko 4. Case-yritysten tiedot

Kaikki case-yritykset ovat voittoa tavoittelevia yhteiskunnallisia yrityksiä. Kahdessa case-yrityksessä kyselyn vastaajana on yrityksen perustaja ja samalla toimitusjohtaja. Yhdessä yrityksessä vastaajana on yrityksen markkinointipäällikkö. Case-yritykset edustavat jokainen eri toimialaa: maatalousteollisuutta, energia- ja vesiteollisuutta sekä ympäristönsuojeluteollisuutta. Yritykset on perustettu vuosina 2005, 2012 ja 2015. Jokaisen yrityksen perustaja on syntyperäinen kenialainen. Työntekijöiden määrä saatiin selville vain yhdestä yrityksestä.

## 5.2 Yritys A

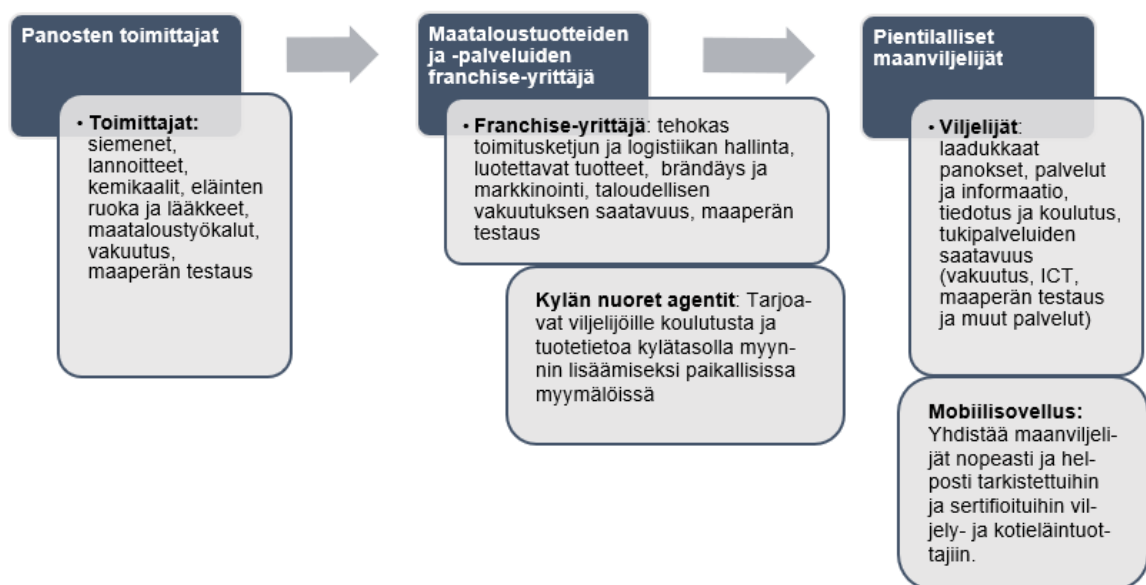
Maatalouden tuotantopanokset, palvelut ja tiedon jakelu on maaseudulla tehotonta ja heikkoa. Maaseudun maanviljelijät kärsivät huonosta maataloustuotannosta, menetyksistä ja aliravitsemuksesta, koska heillä on rajoitettu pääsy laadukkaisiin tuotantopanoksiin, palveluihin ja tietoihin. Keniassa maatalouden tuottavuus hehtaaria kohti on alhaisempi kuin maailmanlaajuinen keskiarvo. Kaikki nämä rajoitukset ruokivat maanviljelyperheiden heikon tuotannon, köyhyyden ja aliravitsemuksen jatkuvaa kierrettä. (Rapsomanikis, 2015; AGRA, 2017; Yritys A:n internetsivut)

Yritys A on jakeluyritys (last mile distribution), joka tuottaa maatalouden ratkaisuja franchise-mallin, kylän nuorten ”agenttien” ja mobiiliteknologian avulla. Agentit ovat paikallisia nuoria, joita rekrytoidaan ja koulutetaan jakamaan tuotantopanoksia ja kouluttamaan kylän maanviljelijöitä. Yritys pyrkii muuttamaan maanviljelyä Kenian maaseudulla, sillä pientilalliset maanviljelijät koostavat merkittävän osan Afrikan taloudesta. Useimmat viljelijät kuitenkin kamppailevat laadukkaiden maatalouden tuotantopanosten ja palveluiden saatavuudesta. Yritys pyrkii vaikuttamaan tähän epäkohtaan tarjoamalla pienviljelijöille kokonaisvaltaisia ratkaisuja maanviljelyn helpottamiseksi. Yritys pyrkii toiminnallaan tuottamaan arvoa pienviljelijöille, maataloustuotteiden jälleenmyyjille ja heidän perheilleen. Yritys rakentaa maataloustuotteiden ja -palveluiden jakelun franchise-verkkoa Kenian alipalvellulla maaseudulla. (Yritys A:n internetsivut; Yritys A:n haastateltavan vastaukset)

Yrityksen kohderyhmänä on maaseudun pientilalliset maanviljelijät ja maataloustuotteiden kauppiat. Sen tyypillinen asiakas on maanviljelyperhe, joka viljelee useita satoja vuodessa ja pitää eläimiä. He ovat eri vuodenaikoina riippuvaisia

erilaisista tuotantopanoksista ja palveluista, jotta ne voisivat tukea viljelytoiminnan monimuotoisuutta. Yritys tarjoaa maaseudun pientilallisille maanviljelijöille laadukkaita maatalouden tuotantopanoksia, palveluita ja tietoa kohtuullisin hinnoin. Liiketoimintamalli yhdistää maanviljelijöiden alan laajentamisen ja koulutuksen palvelut, laadukkaat maataloustuotteiden myynti- ja jakelupalvelut, maanviljelijöiden markkinat, rahoituspalvelut, maaperän testauspalvelut, ilmastotietojen jakamisen ja maanviljelijöiden vakuutuspalvelut. Näin ollen yritys tarjoaa lujitetun alustan maaseudun yhteiskunnalliselle ja taloudelliselle kehitykselle. Kouluttamalla maataloustuotteiden jälleenmyyjä ammatillisemmiksi, yritys rakentaa kestävästä yhteiskunnallista yritystä. Yritys edistää taloudellista osallisuutta ja oikeudenmukaista kehitystä tukemalla erityisesti maaseudulla asuvien nuorten ja naisten mahdollisuuksia omistaa ja johtaa kestäviä ja kannattavia maataloustuotteiden jälleenmyyntiyrityksiä. (Yritys A:n internetsivut; Yritys A:n haastateltavan vastaukset)

Suurimpana haasteena haastateltava näkee pääoman saatavuuden. Tällä hetkellä yrityksen keskeisten liiketoimintakustannusten rahoitus koostuu perustajapääomasta, myyntituotoista ja avustuksista. Kustannukset katetaan kokonaan, kun yrityksellä on 20 täysin toimivaa franchising-myyntipistettä. Tämän uskotaan toteutuvan kolmannella vuosineljänneksellä 2018. Liiketoimintamallia on havainnollistettu alla olevassa kuviossa viisi.



Kuvio 5. Yritys A: Liiketoimintamalli

Yrityksen vähittäiskaupat ovat puhtaita, moderneja ja niitä johdetaan ammattitaitoisesti. Kaupat tarjoavat välineitä, joita viljelijät tarvitsevat ollakseen menestyneitä. Franchise-mallin, mobiiliteknologian ja kylän nuorten agenttien avulla yritys muuttaa maaseudulla olevia maataloustuotteiden vähittäiskauppoja moderneiksi yhden pysähdyksen maatalousratkaisujen keskuksiksi. Toiminnallaan se pyrkii parantamaan maaseudun pienviljelijöiden satoja ja tuloja. Yrityksen tavoitteena on saada 150 laadukasta franchising-myyntipistettä koko Kenian alueelle ja laajentua myöhemmin myös muualle Afrikkaan. (Yritys A:n internetsivut)

### 5.2.1 Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen

Yrityksen taloudellisena tavoitteena on olla kannattava ja luoda kestävää liiketoiminta-arvoa maataloustuotteiden jälleenmyyjille ja pienviljelijöille. Se myös pyrkii kasvattamaan maanviljelijöiden tuloja ja tuottavuutta parantamalla laadukkaiden tuotantopanoksien ja palveluiden, vakuutuspalveluiden, rahoituspalveluiden, markkinayhteyksien ja maanviljelyn koneellistamisen saatavuutta.

Haastateltava mainitsee kolme tärkeintä yhteiskunnallisen vaikutuksen tavoitetta. Ensimmäisenä yritys pyrkii parantamaan maataloustuotteiden jälleenmyyjien, pienviljelijöiden, naisten ja nuorison elämää innovatiivisten liiketoimintaratkaisujen avulla. Toisena tavoitteena on tukea naisia, nuorisoa ja jälleenmyyjä ohjatun maataloutta ja karjataloutta koskevan koulutus- ja valmennusohjelman avulla. Kolmantena tavoitteena on kasvattaa pienviljelijöiden tuloja ja parantaa heidän elämänlaatuun varmistamalla laadukkaiden panosten, markkinoiden, rahoituksen, vakuutuksen ja maanviljelyn koneellistamisen saatavuus.

Yrityksen missiona on nälän, köyhyyden ja aliravitsemuksen poistaminen auttamalla maaseudulla olevia maanviljelijöitä kasvattamaan satojaan ja tulojaan. Yrityksen visiona on olla arvostetuin Afrikassa toimiva liiketoiminta-alusta, joka tukee jälleenmyyjä, pienviljelijöitä, naisia ja nuorisoa. Tähän mennessä yritys on toiminnallaan onnistunut luomaan yhteiskunnallista vaikutusta kasvattamalla maanviljelijöiden tuloja ja parantamalla satoja. Lisäksi toiminta on parantanut paremman ravitsemusruokavalion saatavuutta ja kasvattanut nuorten ja naisten työllisyyttä.



## 5.2.2 Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen

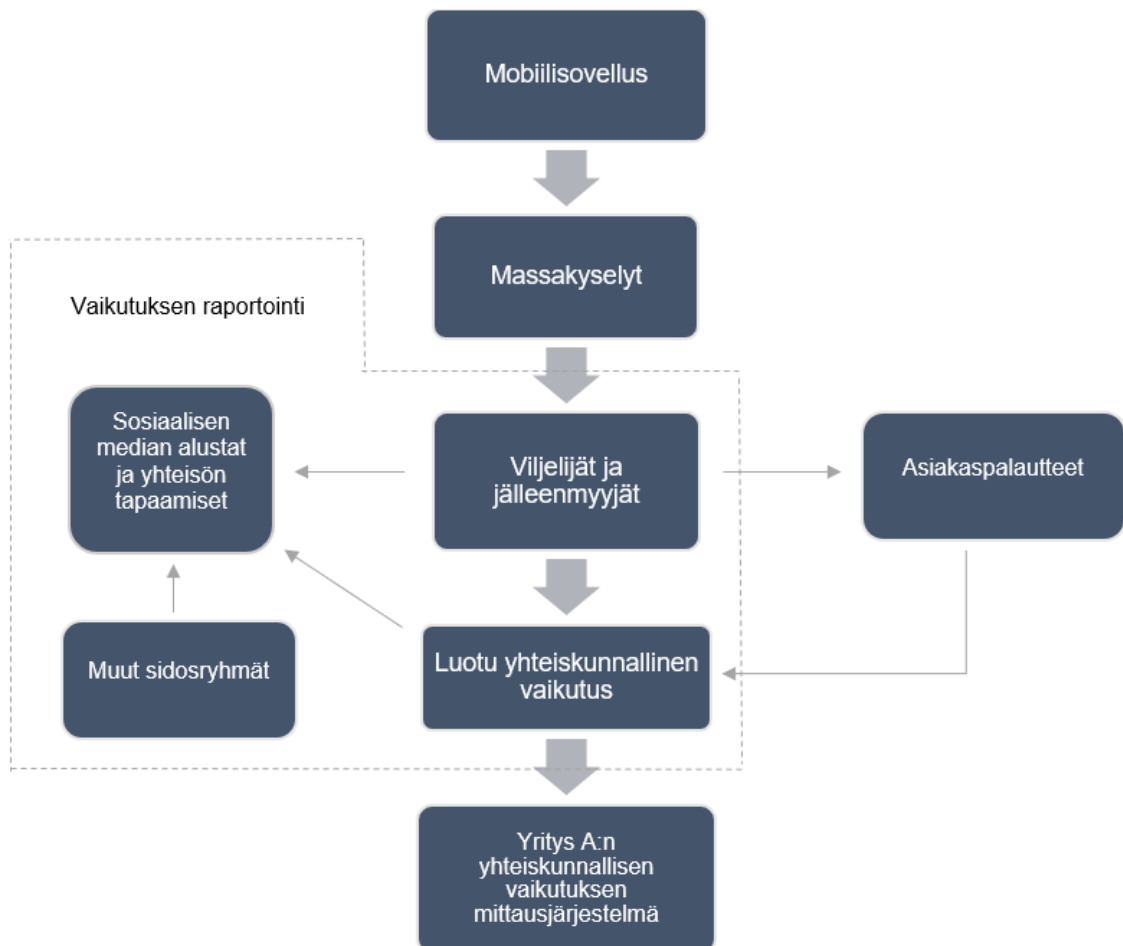
Haastateltava kokee yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisen todella tärkeänä. Mittaamisen avulla se pyrkii perustelemaan yrityksen sijoitetun pääoman tuottoa ja varmistumaan siitä, että organisaatio pysyy missiossaan ja visiossaan. Yrityksellä on käytössä maanviljelijöille ja jälleenmyyjille tarkoitettu mobiilisovellus, jota yritys käyttää yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisessa. Sovelluksen kautta yritys lähettää pienviljelijöille ja maataloustuotteiden jälleenmyyjille kyselyitä, jotka selvittävät vastaajien mielipiteitä siitä, miten yritys on auttanut heitä kehittymään ja parantamaan elämänlaatua. Kyselyissä lähetetään yrityksen edunsaajille massaviestinä yhteiskunnalliseen vaikutukseen liittyviä kysymyksiä. Lisäksi yritys tutkii saamiensa asiakaspalautteita ja käyttää niitä yhteiskunnallisen vaikutuksen arvioinnin tukena.

Yrityksen sidosryhminä ovat maataloustuotteiden jälleenmyyjät (ensisijaiset asiakkaat), maataloustuotantopanosten valmistajat, maanviljelijät (keskeisimmät edunsaajat) sekä muut yhteistyökumppanit (rahoittajat ja kehitysyhteistyökumppanit). Yrityksellä ei ole käytössä virallista, sidosryhmille tarkoitettua raportointikäytäntöä yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisesta. Vaikutuksesta informoidaan sidosryhmille lähinnä sosiaalisen median alustoilla ja suoraan yhteisön tapahtumien aikana.

Vaikka yritys pitää yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamista erittäin tärkeänä, se ei kuitenkaan koe tarpeelliseksi raportoida vaikutuksesta sidosryhmille. Mittaamista käytetään lähinnä yrityksen toiminnan parantamiseen ja seuraamiseen. Yritys kuitenkin raportoi vapaaehtoisesti yrityksen yhteiskuntavastuusta vuosineljännesraportoinnin ja vuosikertomuksen yhteydessä. Kuvio kuusi kuvaa yrityksen yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmää kokonaisuudessaan.

Yritys yrittää kehittää kokonaisvaltaista ICT-alustaa, jonka avulla pystyisi seuraamaan ja saamaan dataa yrityksen liiketoiminnasta ja yhteiskunnallisesta vaikutuksesta. Suunnitteluvaiheessa oleva ICT-alusta on tieto- ja viestintätekniikkaa hyödyntävä mobiilisovellus, jota voidaan käyttää erilaisilla mobiililaitteilla. Alusta auttaisi osaltaan sijoitetun pääoman tuoton mittaamisessa ja päätöksenteossa. Se auttaisi myös liiketoiminnan strategisten päätösten tiedottamista. Alusta ohjaisi keskittymään niille liiketoiminnan alueille, joiden avulla saavutettaisiin enemmän

yhteiskunnallista vaikutusta ja liiketoiminnallista arvoa. Tulevaisuudessa haastateltava kertoo myös harkitsevansa muiden mittaustyökalujen käyttöä.



Kuvio 6. Yritys A:n yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmä

### 5.3 Yritys B

Yritys B on yhteiskunnallinen yritys, joka osallistuu uusiutuvan energian hankekehitykseen Kenian alueella. Yrityksen toiminta kattaa parannettujen keittoliesien valmistuksen, aurinkoenergiatuotteiden kytkemisen ja jakelun, kodin aurinkopaneelivalaistusjärjestelmät ja turvavalot, liitosten tekemisen pieniin aurinko- ja vesimittareihin, hiilibrikettien valmistuksen ja jakelun sekä hiilittömien brikettien jakelun. Yritys käyttää luotettavia toimittajia ja valmistajia. Osana kestävästä kehityksestä yritys tarjoaa myös osaamiskoulutusta uusiutuvista energialähteistä yhteistyössä muiden palveluntarjoajien kanssa. Tällä hetkellä yhteiskunnallinen yritys tunnistaa uusia

mahdollisuuksia uusiutuvien energialähteiden alalla. Se on eturintamassa tarjoamassa uusiutuvia energialähteitä, jotka vähentävät maailman riippuvuutta fossiilisista polttoaineista. Tämä luo vihreämpää ja puhtaampaa ympäristöä ja planeettaa. Yritys mahdollistaa turvallisen juomaveden saatavuuden kouluille ja kotitalouksille. Tämä johtaa vesiperäisten sairauksien vähentymiseen ja säästää aikaa ja polttoainekustannuksia ruoanlaittoa varten. (Yritys B:n internetsivut; Yritys B:n haastateltavan vastaukset)

Vesivälitteiset sairaudet ovat malarian jälkeen toiseksi suurin kuoleman aiheuttaja Keniassa, sillä etenkin maaseudulla ihmiset juovat vettä usein suoraan joista tai saastuneista kaivoista. Vaikka veden sisältämät bakteerit olisivat helposti poistettavissa veden keittämällä, useimmilla ihmisillä ei ole varaa ylimääräisiin ja korkeisiin polttoainekustannuksiin, joita veden keittäminen vaatii. Lisäksi sisäilman saastuminen avotulesta ja perinteisistä liesistä on kehitysmaiden neljänneksi suurin kuolinsyy. Jopa 25% kotitalousenergian mustista hiilipäästöistä tulee polttamalla kiinteitä polttoaineita. Useimmat Itä-Afrikan kaupunkien kotitaloudet tekevät ruokaa käyttämällä puuhiiltä, huolimatta kasvavista kustannuksista ja haitallisista vaikutuksista ihmisten terveyteen ja ympäristöön. (Dassel & Cassidy, 2017, 51; Yritys B:n internetsivut)

Yritys on kehittänyt näihin ongelmiin ratkaisuksi kestävänsä energian vaihtoehdon, joka on biomassaa hyödyntävä monikäyttöinen keittoliesi Kenian maaseudulle ja kaupunkien epävirallisiin asutuksiin. Keittoliedellä voidaan valmistaa ruokaa, minkä aikana kuumeneva liesi keittää keittokattilassa olevan veden tuhoten vedessä olevat taudinaiheuttajat. Kiehutettua vettä voidaan käyttää kotitalouskäyttöön, mukaan lukien juominen ja käsienpesu. Tämä lähestymistapa säästää myös energiakustannuksia, sillä ruoanlaitto ja veden kiehutus suoritetaan samanaikaisesti. Yrityksellä on myös aurinkoenergialla toimiva keittoliesi, joka säästää ympäristöä. Yrityksellä on lieden ja brikettien valmistuslaitos, jossa on tähän mennessä valmistettu tuhat liettä, jotka ovat kaikki kotitalouksien käytössä. (Yritys B:n internetsivut; Yritys B:n haastateltavan vastaukset)

### 5.3.1 Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen

Yrityksen tavoitteina on muun muassa (1) luonnonvarojen säästäminen, (2) lasten kuolleisuuden vähentäminen ja YK:n vuosituhannen kehitystavoitteiden (MDG) tukeminen, (3) puupolttoaineen hankinta-ajan lyhentäminen, (4) taloudellisen kehityksen edistäminen sekä naisten ja nuorten tukeminen, (5) saastuneen veden aiheuttamien sairauksien vähentäminen sekä (6) puhtaan veden saatavuuden varmistaminen. Yrityksen visiona on poistaa veden aiheuttamat sairaudet kokonaan. Missiona on tuottaa, jakaa ja markkinoida paikallisesti tuotettuja, energiatehokkaita keittoliesiä. Tavoitteena on vahvistaa laadunvarmistusta ja kuluttajien brändiuskollisuutta kenialaisissa keittiöissä. (Yritys B:n haastateltavan vastaukset)

Yritys on testannut keittolieden käyttökelpoisuutta määrittääkseen lieden ympäristöllisiä, terveydellisiä ja taloudellisia vaikutuksia. Lisäksi yritys on tehnyt markkinatutkimuksen, jonka avulla kehitettiin jakelumalli, joka mahdollisti entistä paremman jakelu ympäristön lieden jakelukumppaneille. 95% tutkimukseen osallistuneista keittolieden käyttäjistä on raportoinut merkittävää sisäilman saastumisen vähenemistä. Vastaajat ilmoittivat muun muassa merkittävää silmien vuotamisen vähenemistä ruoanlaiton aikana, yskimisen ja hengenahdistuksen vähentymistä. Lisäksi kysely osoitti, että kotitalouksista 65% ilmoitti merkittäviä säästöjä polttoainekustannuksissa, sillä keittoliesi käyttää 75% vähemmän polttoainetta kuin perinteiset liedet. Kotitaloudet säästivät 17,85 dollaria kuukausittain vähentyneiden polttoainekustannuksien johdosta. Kustannuksen vähenivät 23,81 dollarista 5,96 dollariin. Polttoainekustannukset vähenivät siis noin 75%. (Yritys B:n internetsivut; Yritys B:n haastateltavan vastaukset)

Yritys on myös tehnyt tutkimuksen, jossa selvitettiin lasten ripulitaudin esiintyvyyttä keittolieden käyttöönoton jälkeen. 95% kotitalouksista ilmoitti vesiperäisten sairauksien vähentyneen 80%. Myös terveyskeskuskäyntien kustannukset vähenivät veden aiheuttamien sairauksien vähenemisen johdosta, mikä antaa perheille mahdollisuuden säästää rahaa muihin projekteihin. Lisäksi vesiperäisten sairauksien aiheuttamat poissaolot koulusta vähentyivät lapsilla yli 80%. Lapset myös alkoivat kuljettaa puhdasta vettä kouluihin, joissa he usein jakoivat vettä muille oppilaille. Kotitalouksia on myös koulutettu turvalliseen puhtaan veden säilytykseen saastumisen

välttämiseksi. 66,7% tutkimukseen osallistuneista kertoi, ettei yksikään perheenjäsen ole sairastunut keittolieden käyttöönoton jälkeen. Keittoliedellä perheet pystyivät keittämään vettä jopa kymmenen litraa päivässä. (Yritys B:n internetsivut; Yritys B:n haastateltavan vastaukset)

Ympäristöllisinä vaikutuksina yritys on onnistunut vähentämään kasvihuonepäästöjä, laajentamaan metsäalueita, sekä vähentämään luonnonvarojen käyttöä brikettien avulla. (Yritys B:n haastateltavan vastaukset)

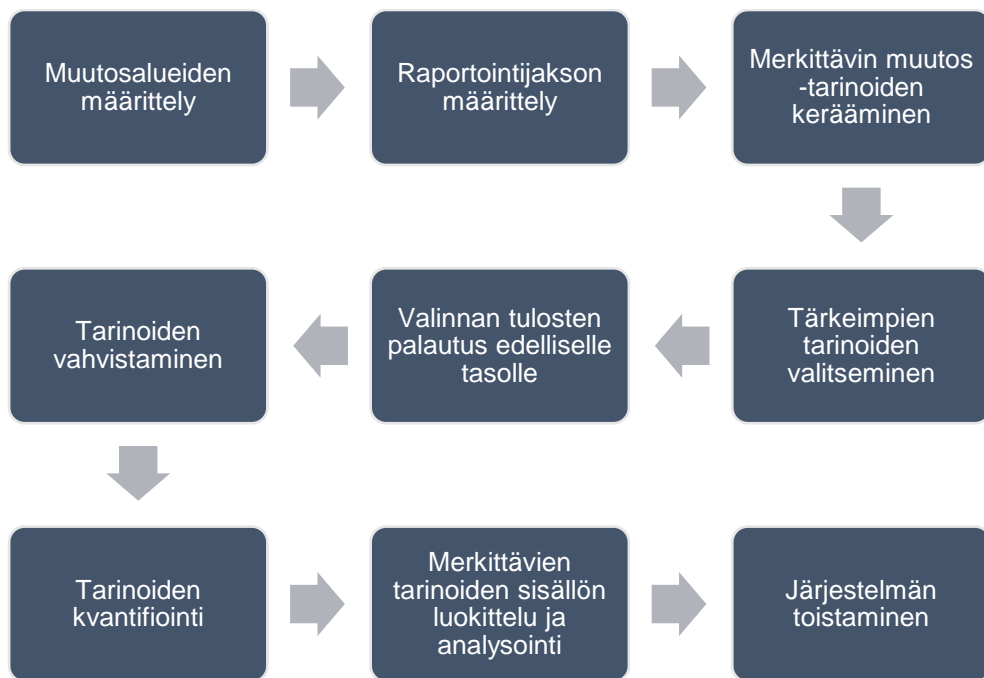
### 5.3.2 Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen

Haastateltava pitää yhteiskunnallisen arvon mittaamista erittäin tärkeänä, sillä sen avulla se pystyy seuraamaan liiketoimintastrategiaa ja kasvua. Mittaustyökalujen avulla yritys pystyy todistamaan arvonsa muille sekä parantamaan järjestelmiään ja toimintojaan. Mittaamisen tavoitteena on yhteiskunnallisen arvon maksimointi ja mittaamisen avulla yritys on vastuussa sidosryhmilleen ja sijoittajilleen.

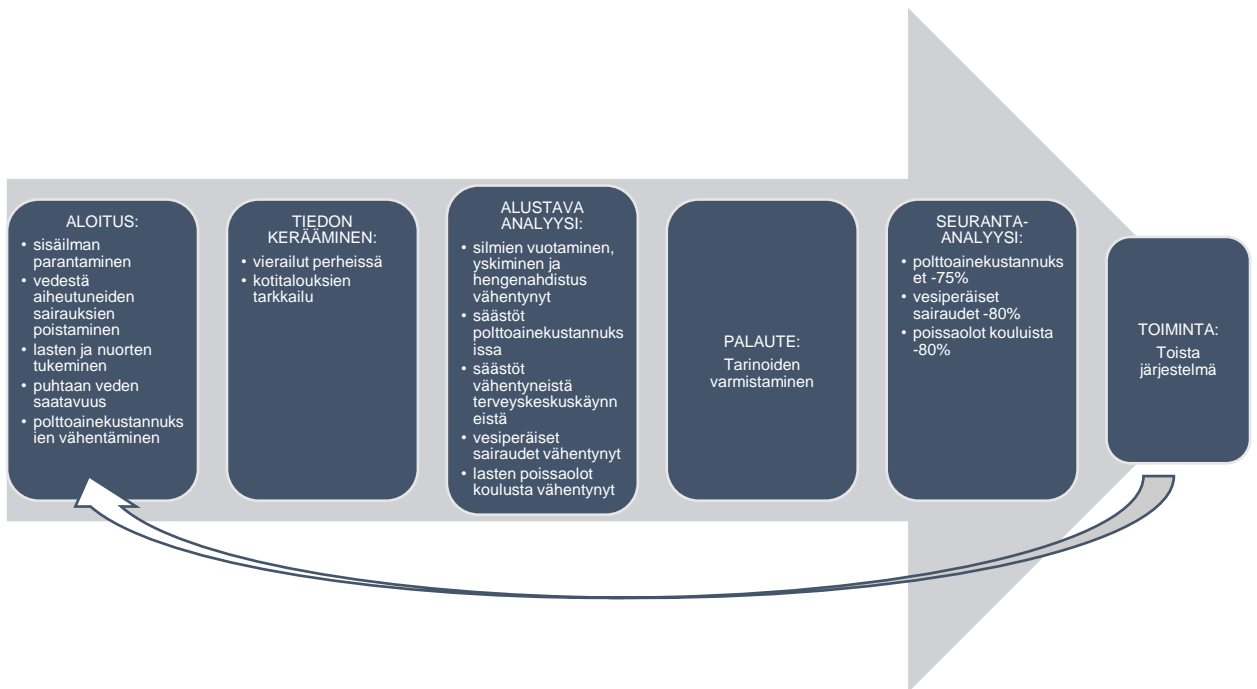
Yrityksellä ei ole käytössä varsinaista mittausjärjestelmää. Yritys kokee sen kuitenkin todella tarpeelliseksi ja sillä on työn alla oman mittausjärjestelmän luominen. Tällä hetkellä yritys rakentaa järjestelmää, joka mahdollistaa projektin yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisen. Toimivan järjestelmän luomisessa haasteeksi on kuitenkin ilmennyt tarvittavan asiantuntemuksen ja resurssien puute. Yritys kokee haasteita myös tuotteiden valmistamisessa, sillä yhteistyö Kenian valtion kanssa on vaikeaa. Markkinointi ja jakelu on myös haasteellista, sillä yritys toimii viimeisen jakeluosuuden yrittäjien kanssa. Yritys mainitsee myös korkean verotuksen esteeksi liiketoiminnalle.

Tähän asti yritys käyttänyt merkittävien muutosten -strategiaa (MSC) tekemällä vierailuja edunsaajien koteihin ja tarkkailemalla muutoksia kotitalouksissa. Yrityksen toteutus MSC-tekniikasta on esitetty kuviossa kahdeksan. Mittaamisen avulla yritys tarkkailee sijoitetun pääoman tuottoa ja hyötyjä kohderyhmille. Tuloksia käytetään lähinnä yrityksen toiminnan parantamiseen ja seurantaan. MSC ei käytä ennalta määriteltyjä indikaattoreita. Sen sijaan sen avulla kerätään tarinoita ja tunnistetaan niiden avulla edunsaajien ja yhteisöjen merkittävimmät muutokset, jotka projekti on tuottanut. Kaikki sidosryhmät ovat mukana tarinoiden analysoimisessa ja

merkittävimpien tarinoiden valitsemisessa. Valintaprosessi käynnistyy osallistujien kanssa ja päättyy korkeampaan päätöksentekoon. Valitut valintakriteerit määritellään jokaisella sidosryhmätasolla (edunsaajat, kenttätyöntekijät, valvojat, johtajat, ohjaajat jne.) Jokaisella valintatasolla on vastuu tallentaa valintakriteeri ja antaa palautetta alemmalle valintatasolle valittujen tarinoiden tukemiseksi. Kun merkittävimmät tarinat on korkeimmalla päätösteon tasolla valittu, tarinat varmistetaan ja dokumentoidaan. (Davies & Dart, 200) Tiivistelmä MSC-prosessista on esitetty kuviossa seitsemän.

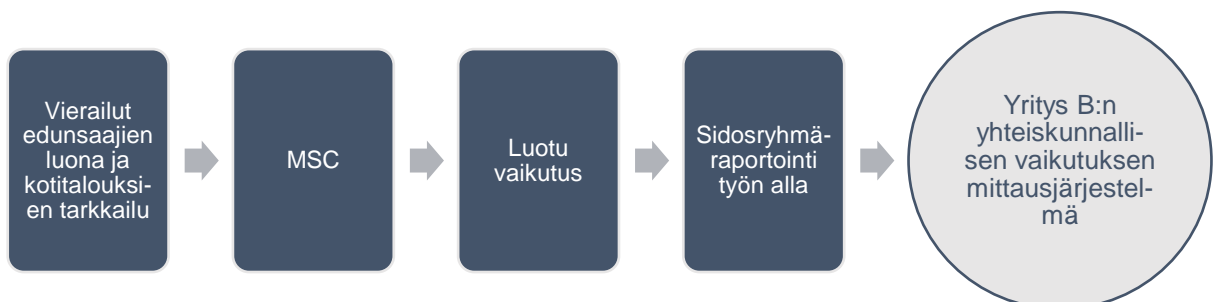


*Kuvio 7. Merkittävin muutos -strategian toteuttaminen (MSC)*



Kuvio 8. MSC-tekniikan toteutus Yrityksessä B

Yrityksen sidosryhminä ovat Kenian valtio, kansalaisjärjestöt, raakamateriaalien valmistajat ja kotitaloudet. Yritys ei raportoi sidosryhmille vaikutuksestaan lainkaan. Se ei myöskään raportoi yhteiskuntavastuustaan, mutta kertoo sekä yhteiskuntavastuuraportoinnin että sidosryhmäraportoinnin olevan ”työn alla” (”work in progress”). Tulevaisuudessa yritys haluaa parantaa vaikutuksen mittaamista ja raportointia. Yritys muun muassa mainitsee, että se haluaa tutkia SROI:n mahdollisuuksia yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisessa. Yritys myös toivoo, että se voisi tehdä enemmän mittaamisen ja raportoinnin suhteen. Yrityksen mittausjärjestelmä on esitetty alla olevassa kuviossa yhdeksän.



Kuvio 9. Yritys B:n yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmä

## 5.4 Yritys C

Afrikan rannikolle huuhtoutuu vuosittain tuhansia hylättyjä varvastossuja. Tämä tuhoutumaton muovi- ja kumijäte aiheuttaa mittavia ympäristötuhoja meren ekosysteemille ja paikallisille yhteisöille. Jäte muun muassa pilaa rantoja, aiheuttaa merenelävien kuolemia ja estää kuoriutuvien kilpikonnien turvallisen pääsyn merelle. Yritys C kierrättää hylättyjä varvastossuja tehden niistä erilaisia koruja, asusteita, eläinhahmoja ja muita käsin tehtyjä tuotteita työllistäen samalla paikallisia köyhiä. (Yritys C:n internetsivut; Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

Kenian rannikolla Yritys C:n luoma varvastossualoite on merkittävä ratkaisu tähän ihmisen aiheuttamaan ongelmaan. Paikallisia naisia ja lapsia on kannustettu keräämään rannoille huuhtoutuneet jätteet, jotka saapuvat jopa Japanista, Indonesiasta, Malesiasta ja Kiinasta asti. Kyläläiset tekevät tästä jätteestä myytäviä tuotteita, kuten avaimenperiä, vöitä, korvakoruja ja laukkuja. Työntekijöiden ansaitsemat tulot voivat olla jopa paremmat kuin perinteisen toimeentulon ansiot. Tuotteita tuotetaan matkailijoille ja muille vientimarkkinoille. Yritys palkkaa nuoria rannikolla asuvia miehiä, jotka normaalisti kalastaisivat tai korjaisivat mangrovemetsien satoja. Tämä säästää jo valmiiksi herkkiä mangrovemetsiä ja koralliriuttoja, sillä nuorilla on mahdollisuus pitää omia kaupallisia myymälöitä. (Yritys C:n internetsivut)

Yritys haluaa tuotteillaan ja toiminnallaan lisätä tietoisuutta varvastossujen aiheuttamasta saasteesta ja parantaa paikallista köyhyyttä. Yrityksen tuotteet ja missio ovat kansainvälisesti tunnettuja. Tuotteita myydään ja esitellään ympäri maailman muun muassa Roomassa, Lontoossa, New Yorkissa, Pariisissa, Amsterdamissa, Singaporessa ja Australiassa. Yritys on kasvattanut työntekijämääräänsä kolmesta yli 90:ään. Yritys on kasvanut pienestä taide- ja kulttuurikylästä tekemään yhteistyötä YK:n järjestöjen UNEP, UNESCO, UNPD JA UNIC kanssa. Yritys keskittyy ympäristönsuojeluyrittäjyyteen (conservation entrepreneurship), tukemaan paikallisia kenialaisia kierrätysohjelmien avulla ja luomaan uusia maailmanlaajuisia jakelukumppaneita. (Yritys C:n internetsivut; Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

Yrityksen vuosittainen liikevaihto on noin 400 000 Yhdysvaltain dollaria. Viisi prosenttia yrityksen kierrätetyistä varvastossuista valmistetuista tuotteista saaduista tuloista ja kymmenen prosenttia sen tuotantokustannuksista jaetaan takaisin yrityksen



säätiöön. Säätiö tekee yhteistyötä ympäristönsuojelijoiden, teollisuuden, tutkijoiden ja muiden voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kanssa edistääkseen merensuojelua. Yritys kokee rahoituksen saamisen suurimmaksi esteeksi yritystoiminnalle. Se on saanut lahjoittajia liittymään yrityksen ajamaan kampanjaan merten saastumista vastaan, mikä on auttanut rahoituksen saamista. Muut yritykset ovat myös sijoittaneet yritykseen. (Yritys C:n internetsivut; Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

#### 5.4.1 Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen

Ympäristönsuojelun lisäksi yrityksen tavoitteina on yhteiskunnallisena yrityksenä tehdä enemmän voittoa ja saada enemmän asiakkaita. Tavoitteena on myös käyttää resursseja parhaalla mahdollisella tavalla ja luoda enemmän yhteiskunnallista vaikutusta ympäristönsuojelussa. Yrityksen visiona on varmistaa, että maapallon meret ovat kokonaan vapaita jätteistä. Kenialaisena yhteiskunnallisena yrityksenä sen missiona on keskittyä 100 prosenttisesti ympäristönsuojeluyrittäjyyteen. (Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

Vuodesta 2005 lähtien yritys on puhdistanut Kenian mereltä ja vesireiteiltä 1000 tonnia varvastossuja. Lisäksi se on tarjonnut tasaiset tulot yli 150 pienituloiselle kenialaiselle sekä yrityksessä että sen hankintaketjussa, sekä lahjoittanut yli 10% yrityksen tuotoista merensuojeluohjelmiin. Yritys tarjoaa paikallisille työntekijöilleen hyvät palkat ja mahdollisuuden osallistua hyvinvointiohjelmiin, joiden avulla he voivat saada rahaa lastensa koulumaksujen maksamiseen. Yritys kouluttaa, tukee ja mahdollistaa ihmisiä arvostamaan ja kunnioittamaan meriä. (Yritys C:n internetsivut; Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

Yritys on työllistänyt yli 90 ihmistä ja sitä kautta auttanut heitä muuttamaan heidän elämänsä tarjoamalla tulonlähteen. Yritys on myös tukenut slummien nuorisoa harjoitteluohjelmilla yrityksen säätiöissä. Lisäksi yritys on perustanut ympäristönsuojelun musiikki- ja taidefestivaalin nuorten kenialaisten tietoisuuden lisäämiseksi. Yritys on myös tehnyt yhteistyötä nuorisojärjestöjen kanssa kouluttaakseen uusia 'varvastossutaiteilijoita'. (Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

Vuonna 2017-2018 yritys on kerännyt 750 000 kappaletta varvastossuja merestä ja rannoilta. Vuonna 2016 luku oli huomattavasti pienempi; 400 000 kappaletta. Päivittäin mereltä ja rannoilta kerätään noin 300kg varvastossujätettä. Kansainvälisen rannikkoalueiden puhdistamiseksi (Coastal Clean Up Day) kerättiin yhden päivän aikana kahdeksan tonnia jätettä. Työntekijämäärä kasvoi 50:stä 90:ään. Yli 10 000 paikallista yhteisöä, nuorisoa ja lasta on koulutettu kierrätykseen, ympäristönsuojeluun ja merellisiin haasteisiin liittyvissä aiheissa. Yli tuhatta kenialaista on tuettu koko ekosysteemin läpi. Yritys jakaa apurahoja lapsille ja nuorille, jotta he voivat käydä peruskoulua ja opiskella yliopistossa. Näiden lasten ja nuorten kanssa työskentelee yhdeksän työntekijää. Yritys on myös lahjoittanut yli 500 varvastossuista tehtyä patjaa ihmisille, jotka ovat menettäneet kotinsa tulipalossa. Varvastossujen ylijäämistä yritys kehittää 100% kierrätettävää rakennusmateriaalia, jolla rakennetaan koteja pakolaisille ja pienituloisille kotitalouksille. Työntekijöille ja toimittajille on tarjottu yli 25 000 lämmintä ateriala ja yritys on toiminut sponsorina kahdenkymmenen rannan siivousprojektissa. Yrityksen tuotteita myydään kuudessa eri maanosassa ja 60 eri tavaratalossa, museossa, puodissa, hotellissa ja akvaariossa. Yritys osallistuu myös arvostettuihin keskustelupaneeleihin ajaakseen globaalia muutosta löytääkseen ratkaisuja meren saastumiseen. (Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

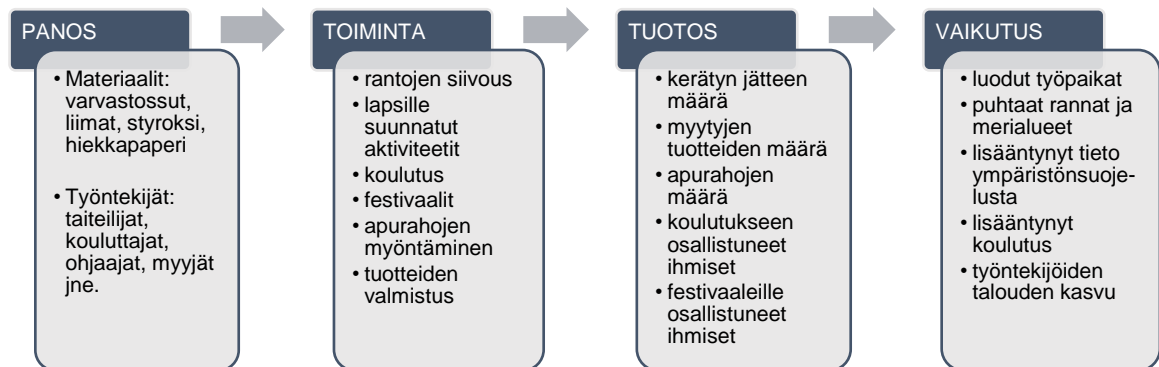
#### 5.4.2 Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen

Haastateltava pitää yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamista todella tärkeänä niin yritykselle itselleen, kuin kaikille muillekin yrityksille. Nämä vuosien mittaan tallennetut tiedot auttavat yritystä ymmärtämään sen yhteiskunnallisen työn paremmin ja pysymään uskollisena sen missiolle. Mittaaminen myös houkuttelee sijoittajia ja auttaa säilyttämään sijoittajien luottamuksen. Lisäksi se rohkaisee yritystä määrittämään ne vaikutukset, jotka todistetusta luovat arvoa. Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen luo myös rehellisyyttä ja läpinäkyvyyttä yhteiskunnallisilla markkinoilla. Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaustyökalut ovat olleet haastateltavan mielestä muutoksia aiheuttavia. Ne edellyttävät julkisilta elimiltä yhteiskunnallisten ja ympäristöllisten hyötyjen miettimistä sen sijaan, että keskityttäisiin ainoastaan

kustannuksiin. Haastateltava ei kuitenkaan halunnut kertoa tärkeimpiä sidosryhmiään eikä vaikutuksen raportoinnista tarkemmin.

Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisessa yritys käyttää perinteistä logiikkamallia, jossa on määriteltynä vaikutusketjun panos, toiminta, tuotos ja vaikutus. Panoksena mitataan kaikki materiaali, jota yritys käyttää tuotteiden valmistukseen, kuten varvastossut, kontaktiliimat, hiekkapaperi, styroksi ja superliimat. Toimintana on kaikki toiminta, jota yritys tekee, esimerkiksi lapsille osoitettu toiminta, rantojen siivoaminen sekä ihmisten ja yhteistyöorganisaatioiden koulutus. Tuotoksena mitataan kaiken toiminnan suoraa tulosta. Lopuksi saadaan vaikutus, eli se arvo, jonka yritys tuottaa yhteiskunnalle ja yritykselle itselleen. Prosessi esitetään kuviossa kymmenen. (Yritys C:n haastateltavan vastaukset)

Tulevaisuudessa yritys haluaisi kehittää yhteiskunnallisen vaikutuksen mittausjärjestelmäänsä investoimalla parempiin työkaluihin. Yritys haluaisi käyttää mittaamisessa SROI:ta, sillä se on haastateltavan mielestä hyödyllisin vaikutuksen mittaamisessa käytetty työkalu.



Kuvio 10. Yritys C:n yhteiskunnallisen vaikutuksen mittausjärjestelmä.

## 5.5 Yhteenveto tuloksista

Taulukkoon viisi on koottu tutkimuksesta saadut tulokset.

	Yritys A	Yritys B	Yritys C
<b>Visio ja missio</b>	<p><b>Missio:</b> Nälän, köyhyyden ja aliravitsemuksen poistaminen auttamalla maaseudulla olevia maanviljelijöitä kasvattamaan satojaan ja tulojaan</p> <p><b>Visio:</b> Olla arvostetuin Afrikassa toimiva liiketoiminta-alusta, joka tukee jälleenmyyjä, pienviljelijöitä, naisia ja nuorisoa</p>	<p><b>Missio:</b> Paikallisesti tuotettujen, energia- tehokkaiden keittoliesien tuottaminen, jakaminen ja markkinointi</p> <p><b>Visio:</b> Saastuneen veden aiheuttamien sairauksien poistaminen</p>	<p><b>Missio:</b> Keskittyä 100% suojeluyrittäjyyteen</p> <p><b>Visio:</b> Maapallon meret vapaita jätteistä</p>
<b>Tavoitteet</b>	<p><b>Taloudelliset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen kannattavuus</li> <li>- Luoda kestävää liiketoiminta-arvoa</li> <li>- Maanviljelijöiden tulojen ja tuottavuuden kasvattaminen</li> </ul> <p><b>Yhteiskunnalliset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pienviljelijöiden, naisten ja nuorten elämänlaadun parantaminen innovatiivisten liiketoimintaratkaisujen avulla</li> <li>- Tietoisuuden lisääminen koulutusohjelmien kautta</li> <li>- Maanviljelijöiden elämänlaadun parantaminen lisääntyneiden tulojen kautta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Luonnonvarojen säästäminen</li> <li>- Puupolttoaineen hankinta-ajan lyheneminen</li> <li>- Taloudellisen kehityksen edistäminen</li> <li>- Naisten ja nuorten tukeminen</li> <li>- Saastuneen veden aiheuttamien sairauksien vähentäminen</li> <li>- Puhtaan veden saatavuuden varmistaminen</li> </ul>	<p><b>Taloudelliset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voiton kasvattaminen</li> <li>- Asiakkaiden lisääminen</li> <li>- Resurssien käyttö parhaalla mahdollisella tavalla</li> </ul> <p><b>Yhteiskunnalliset:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen ympäristönsuojelussa</li> <li>- Merten ja rantojen puhdistaminen jätteistä</li> </ul>
<b>Luotu yhteiskunnallinen vaikutus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maanviljelijöiden tulojen kasvu ja sadon parantuminen</li> <li>- Paremman ravitsemusruokavalioiden saatavuus</li> <li>- Naisten ja nuorten työllisyyden kasvu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisäilman parantuminen</li> <li>- Alhaisemmat polttoainekustannukset</li> <li>- Vesiperäisten sairauksien vähentäminen</li> <li>- Terveyskeskuskulujen vähentäminen</li> <li>- Lasten koulusta poissaolojen vähentäminen</li> <li>- Sairauksien kustannuksista saavutetut taloudelliset säästöt perheissä</li> <li>- Kasvihuonepäästöjen vähentäminen</li> <li>- Metsäalueiden laajentuminen vähentämään</li> <li>- Luonnonvarojen säästyminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puhtaammat rannat ja meret</li> <li>- Lisääntyneet työpaikat</li> <li>- Työntekijöiden tulojen kasvu ja elämänlaadun parantuminen</li> <li>- Lisääntynyt tietoisuus ympäristönsuojelusta</li> <li>- Lasten ja nuorten koulutuksen lisääntyminen apurahojen ansiosta</li> <li>- Vähempiosaisten elämänlaadun parantuminen</li> </ul>
<b>Markkinoiden ja mittaamisen haasteet</b>	Rahoituksen saatavuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarvittavan asiantuntemuksen puute</li> <li>- Resurssien puute</li> <li>- Yhteistyö valtion kanssa vaikeaa</li> <li>- Yhteistyö viimeisen jakeluosuiden yrittäjien kanssa vaikeaa → markkinointi ja jakelu haastavaa</li> <li>- Korkeat verot</li> </ul>	Rahoituksen saatavuus

<b>Mielipide vaikutuksen mittaamisesta</b>	Erittäin tärkeää	Erittäin tärkeää ja tarpeellista	Erittäin tärkeää kaikille yrityksille
<b>Vaikutuksen mittaamisesta koetut hyödyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ROI:n perustelu</li> <li>- varmistaa yrityksen pysymisen missiossa ja visiossa</li> <li>- auttaa päätöksenteossa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liiketoimintastrategian ja kasvun seuraaminen</li> <li>- Yrityksen arvon perustelu sidosryhmille</li> <li>- Järjestelmien ja toimintojen parantaminen</li> <li>- Yhteiskunnallisen arvon maksimointi</li> <li>- ROI:n tarkkailu</li> <li>- Kohderyhmille saavutettujen hyötyjen seuraaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parantaa yhteiskunnallisen työn ymmärtämistä</li> <li>- Auttaa pysymään missiossa</li> <li>- Houkuttelee sijoittajia</li> <li>- Auttaa säilyttämään sijoittajien luottamuksen</li> <li>- Auttaa määrittelemään ne vaikutukset, jotka todistetusti luovat arvoa</li> <li>- Rehellisyyden ja luotettavuuden lisääntyminen</li> </ul>
<b>Käytetyt työkalut</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobiilisovelluksen kyselyt</li> <li>- Asiakaspalautteet</li> </ul>	Merkittävin muutos -strategia, MSC	Logiikkamalli → vaikutusketju
<b>Keskeisimmät sidosryhmät</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- maataloustuotteiden jälleenvyyjät (ensisijaiset asiakkaat)</li> <li>- maataloustuotantopanosten valmistajat</li> <li>- maanviljelijät (keskeisimmät edunsaajat)</li> <li>- muut yhteistyökumppanit (rahoittajat ja kehitysyhteistyökumppanit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kenian valtio</li> <li>- kansalaisjärjestöt</li> <li>- raakamateriaalien valmistajat</li> <li>- kotitaloudet</li> </ul>	N/A
<b>Vaikutuksen raportointi sidosryhmille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei virallista raportointia</li> <li>- Informaatio sosiaalisen median alustoilla ja suoraan yhteisön tapahtumissa</li> <li>- CSR-raportointi vuosikertomuksen yhteydessä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei raportointia sidosryhmille</li> <li>- Ei CSR-raportointia</li> <li>→ molemmat työn alla</li> </ul>	N/A
<b>Mittaaminen tulevaisuudessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitteillä kokonaisvaltainen ICT-alusta</li> <li>- auttaisi liiketoiminnan strategisten päätösten tiedottamista</li> <li>- ohjaisi keskittymään tärkeimmille liiketoiminnan alueille</li> <li>- muiden mittaustyökalujen käyttö mahdollista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitteillä uusi mittaus- ja raportointijärjestelmä</li> <li>- SROI:n tutkiminen</li> <li>- Toiveena tehdä enemmän mittauksen suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittausjärjestelmän kehittäminen investoimalla parempiin työkaluihin</li> <li>- SROI:n käyttö erittäin todennäköistä</li> </ul>

*Taulukko 5. Yhteenveto tuloksista*

## **Yhteiskunnallinen yrittäjyys ja muut käsitteet**

Yhteiskunnallinen yrittäjyys asettuu monien eri käsitteiden väliin. Se sekoitetaan usein yrityksen yhteiskuntavastuuseen, yhteiseen arvoon, kattavaan liiketoimintaan tai muihin aihetta sivuaviin käsitteisiin. Yrityksen yhteiskuntavastuu koostuu

taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisestä vastuusta. Yhteisen arvon periaate on Porterin ja Kramerin (2011) mielestä taloudellisen arvon luomista tavalla, joka myös luo arvoa yhteiskunnalle ottamalla huomioon sen tarpeita ja haasteita. Yhteinen arvo ei ole yhteiskuntavastuuta, vaan uusi tapa saavuttaa taloudellista menestystä. Lisäksi on olemassa niin sanottua kattavaa liiketoimintaa, jota myös yhteiskunnalliset yritykset harjoittavat. Kattava liiketoiminta tarkoittaa kannattavaa ydinliiketoimintaa, joka myös lisää huomattavasti köyhien ja huonommassa asemassa olevien asemaa kehitysmaissa. Oman osansa keskusteluun tuo myös kokonaisvaltaisen arvon käsite, jonka ajatus on, että kaikki yritykset luovat arvoa, joka koostuu taloudellisesta, sosiaalisesta ja ympäristöllisistä arvon komponenteista.

Haugh (2007) kutsuu yhteiskunnallista yrittäjyyttä toimintana vaikuttaa samanaikaisesti taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja ympäristöön liittyviin tavoitteisiin. Yhteiskunnallinen yrittäjyys näkyy tutkituissa yrityksissä eri tavoilla ja niiden tavat luoda yhteiskunnallista vaikutusta poikkeavat toisistaan. Tutkitut yritykset sopivat yhteiskuntavastuun määritelmään, sillä yrityksen tavoitteet ovat taloudellisia, sosiaalisia ja ympäristöllisiä. Lisäksi ne toimivat yhteisen arvon periaatteen mukaan, sillä ne luovat yhteiskunnalle arvoa ottamalla samalla huomioon yhteiskunnan haasteet ja tarpeet. Yritykset myös luovat taloudellista, sosiaalista ja ympäristöllistä arvoa, mikä sopii kokonaisvaltaisen arvon määritelmään. Tutkitut yritykset myös harjoittavat kattavaa liiketoimintaa, sillä ne lisäävät vähempiosaisten asemaa kehitysmaissa. Yhteiskunnallinen yrittäjyys voidaankin siis nähdä kaikkien näiden käsitteiden yhdistelmänä.

### **Yhteiskunnallisen vaikutuksen luominen**

Dees (1998) tutkimuksen mukaan yhteiskunnallinen yrittäjä ei tavoittele lainkaan henkilökohtaista hyötyä, vaan toiminta on sidoksissa yrittäjän tavoitteeseen luoda yhteiskunnasta arvoa. Tämä tukee tutkimuksen tuloksia, sillä kaikkien yritysten vastuuksissa korostuivat yrityksen yhteiskunnallinen missio ja yhteiskunnallisen arvon luominen. Yritysten taloudelliset tavoitteet ilmenivät vasta toissijaisena. Abu-Saifanin (2012) mukaan voittoa tavoittelevan yrittäjän lopullinen tavoite on luoda taloudellista arvoa, kun taas yhteiskunnallisen yrittäjän päämääränä on täyttää yhteiskunnallinen missionsa. Taloudelliset tavoitteet ja yrityksen voiton kasvattaminen

kävivät ilmi yrityksissä A ja C. Yritys B ei vastauksissaan maininnut tärkeimmäksi tavoitteekseen liiketoiminnan kannattavuutta, vaikka yrityksen tavoitteisiin se varmasti kuuluukin. Yhteiskunnalliset yrittäjät suunnittelevat tulonluontistrategiansa niin, että ne suoraan palvelevat heidän missiotaan luoda yhteiskunnallista arvoa (Abu-Saifan, 2012, 24-25).

Yritysten missioista ja visioista voidaan myös päätellä, että kaikkien yritysten tavoitteena on heikompiosaisten ihmisten elämänlaadun parantaminen. Ainoastaan Yritys C pyrki luomaan yhteiskunnallista arvoa ensisijaisesti ympäristönsuojelun kautta, ja vasta toissijaisesti työllisyyden ja tulojen kasvun kautta. Kehitysmaissa yhteiskunnallisen yrityksen liiketoiminta vastaa usein ihmisen primäärisiin perustarpeisiin uusilla ja innovatiivisilla liiketoiminnan malleilla (Elkington & Hartigan 2008; Seelos & Mair 2005, 242). Tämä käy ilmi myös tutkituista yrityksistä: Yritys A pyrkii nälän, köyhyyden ja aliravitsemuksen poistamiseen innovatiivisen ja monitahoisen franchise -liiketoimintamallin avulla; Yritys B pyrkii vähentämään heikompiosaisten sairauksia varmistamalla puhtaan veden saatavuuden sekä turvallisen ja puhtaan sisäilman saavuttamisen monikäyttöisellä keittoliedellä. Yritys C eroaa muista tutkituista yrityksistä siinä, että sen ensisijaisena tavoitteena on ympäristönsuojelu. Sen toiminnassa korostuu sen yhteiskunnallisen arvon luominen, joka saavutetaan meren ja rantojen saastumisen vähentämisellä. Ympäristönsuojelutoiminnallaan Yritys C kuitenkin työllistää köyhiä vähempiosaisia kenialaisia, jotka työpaikasta saatujen tulojen avulla pystyvät täyttämään elämisen perustarpeet, joka ilman työpaikkaa ei välttämättä olisi mahdollista. Kehitysmaissa yhteiskunnallisilla yrityksillä on erityisen tärkeä rooli, sillä ne tarjoavat elintärkeitä palveluita ja infrastruktuureja, joita yhteiskunta ei muuten pystyisi tarjoamaan (Seelos & Mair, 2005, 244-246; Peredo & Chrisman, 2006). Tämä näkemys ilmeni myös tutkituissa yrityksissä. Jokainen yritys tarjosi vähempiosaisille ihmisille koulutusta ja niillä oli suuri informaation lisäämisen tarve. Yritys A kouluttaa kyläläisiä maanviljelykseen liittyvissä asioissa, Yritys B kouluttaa kotitalouksia puhtaan veden säilömisestä saastumisen välttämiseksi, ja Yritys C harjoittaa laajaa koulutustoimintaa ympäristönsuojelun tiedon lisäämiseksi. Koulutuksen tarjoaminen ja informaation lisääminen nähdään yrityksissä merkittävänä yhteiskunnallisena arvona, jota yritys pyrkii luomaan. Koulutuksen ja tiedon lisääminen on myös keino luoda kestävä vaikutusta paikallisille ihmisille.

Knife (2014) pohtii tutkimuksessaan onnistuvatko yhteiskunnalliset yritykset todella parantamaan edunsaajiensa yhteiskunnallista hyvinvointia. Erityisesti kysymys koskee kehitysmaita, sillä aihetta koskevaa tutkimusta on niukasti. Tutkimus osoittaa, että tutkitut yritykset ovat pystyneet tuottamaan edunsaajille merkittävää positiivista vaikutusta elämän eri osa-alueilla. Luotu vaikutus on jokaisessa yrityksessä koskenut erityisesti naisten, nuorten ja lasten aseman parantamista. Lisäksi jokainen tutkittu yritys on parantanut kotitalouksien taloudellista asemaa joko työpaikan avulla tai saavutettujen kustannussäästöjen kautta. Jokainen yritys on myös osaltaan vähentänyt ympäristön kuormitusta.

### **Markkinoiden haasteet ja rahoitus**

Bacqin & Janssenin (2011) mukaan yhteiskunnallinen yritys voi samanaikaisesti luoda suunnittelun yhteiskunnallisen arvon ja säilyä taloudellisesti omavaraisena. Tämä edellyttää muun muassa sitä, ettei yritys olisi riippuvainen lahjoituksista ja avustuksista. Yritys A:n rahoitus koostuu perustajapääomasta, myyntituotoista ja erilaisista avustuksista ja lahjoituksista. Yritys C:llä on näiden lisäksi sijoittajapääomaa. Voittoa tavoittelevat yritykset harvoin tarvitsevat lahjoituksia tai avustuksia yritystoiminnan mahdollistamiseksi. Tutkimus korostaa perinteisen yrityksen ja yhteiskunnallisen yrityksen välistä kuilua, sillä yhteiskunnallisten yritysten rahoitus koostuu edelleen osittain lahjoituksista ja avustuksista. Vaikka tutkituilla yrityksillä on selkeät liiketoiminnalliset tavoitteet ja ne määrittelevät itsensä voittoa tavoitteleviksi yrityksiksi, ne asettuvat myös jossain määrin niin sanotuiksi 'hyväntekeväisyyskohteiksi'. Tämä tukee Alterin (2004) näkemystä siitä, että yhteiskunnallinen yrittäjyys sijoittuu voittoa tavoittelevan ja voittoa tavoittelemattoman yrityksen väliin.

Kehitysmaiden luomat haasteet yhteiskunnalliseen yrittäjyyteen ilmenivät myös tutkituissa yrityksissä. World Bankin yritystutkimuksen (2012) mukaan suurimpana haasteena kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset kokevat rahoituksen saatavuuden. Myös Smithin & Darkon (2014) tutkimus paljasti, että rahoituksen saaminen on kenialaisille yhteiskunnallisille yrityksille erittäin haastavaa, ja ne ovatkin riippuvaisia pääasiassa sisäisistä resursseista ja avustuksista. Tutkimuksesta saadut tulokset tukevat näitä havaintoja, sillä jokainen yritys mainitsi suurimmaksi haasteeksi rahoituksen saatavuuden. Yritys B mainitsi lisäksi tarvittavan



asiantuntemuksen ja ammattitaidon puutteen, mikä tukee Gabriel ym. (2016) havaintoa siitä, että kehitysmaiden talous koostuu pääasiassa ammattitaidottomasta työvoimasta. Resurssien puute nähtiin Yritys B:ssä myös merkittävänä haasteena liiketoiminnalle. Di Domenicon ym. (2010) mukaan rajoitukset resursseissa pakottavat yhteiskunnallista yritystä löytämään innovatiivisia tapoja hankkia uusia ja käyttää olemassa olevia resursseja, jotta ne voivat samanaikaisesti saavuttaa sekä taloudellisen kestävyuden että luoda yhteiskunnallista arvoa. Kansainvälisen valuuttarahaston tutkimuksen (2013) mukaan Saharan eteläpuolisen Afrikan maille on tyypillistä muun muassa sääntelyhäiriöt, markkinahäiriöt ja suuri epävirallinen talous. Yritys B kokee, että yhteistyö valtion kanssa on vaikeaa ja verotus on korkea. Tämä johtuu erityisesti sääntelyhäiriöistä ja suuresta byrokratiasta.

### **Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen ja raportointi**

Nichollsin (2009) mukaan yhteiskunnalliset yritykset voivat hyötyä yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamisesta ja raportoisesta, sillä se on strategisesti hyödyttävää suorituskyvyn parantamisessa, resurssien saatavuudessa ja organisaation legitimitetin luomisessa. Tutkimus tukee tätä väitettä, sillä jokainen tutkittu yritys pitää yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamista erittäin tärkeänä. Kaikki vastaajat ovat myös yhtä mieltä siitä, että mittaaminen auttaa parantamaan yrityksen suorituskykyä. Yritykset A ja B mainitsevat tärkeimpänä hyötynä sen, että mittaamisen avulla voi perustella ja seurata yrityksen sijoitetun pääoman tuottoa. Yritys C pitää tärkeimpänä hyötynä sitä, että mittaaminen parantaa yhteiskunnallisen työn ymmärtämistä. Arenan & Azzonen (2005) tutkimuksen mukaan mittaaminen auttaa yhteiskunnallisia yrityksiä päätöksentekoprosesseissa, mikä parantaa liiketoiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. Myös tutkituissa yrityksissä yhteiskunnallista vaikutusta pyritään mittaamaan juuri sen takia, että se auttaa päätöksenteossa. Yritys C:n mielestä mittaaminen auttaa määrittelemään ne vaikutukset, jotka todistetusti luovat arvoa. Nämä tekijät osaltaan parantavat myös liiketoiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta.

Sidosryhmien rooli yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisessa on tärkeä. Hybridiluonteen takia yhteiskunnallisen yrityksen tulisi ottaa mittaamisessa huomioon sekä ulkoiset että sisäiset sidosryhmät. (Martin & Thompson, 2010, 120-121;

Ebramin & Rangan, 2010) Tutkitut yritykset ilmoittivat keskeisimmiksi sidosryhmikseen lähinnä ulkoisia sidosryhmiä, kuten asiakkaat, valtio ja ulkoiset edunsaajat. Yritykset eivät kuitenkaan raportoineet vaikutuksesta laisinkaan näille sidosryhmille. Sisäisiä sidosryhmiä ovat muun muassa johtajat ja työntekijät. Vaikutuksen mittaamista käytettiin lähinnä näiden sidosryhmien tiedon tarpeeseen.

Monien aiempien tutkimusten mukaan suorituskyvyn mittaaminen myös edistää vastuullisuutta ja avoimuutta sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä kohtaan, jotka usein jättävät sijoittamatta yhteiskunnallisiin yrityksiin suorituskykytietojen puuttumisen vuoksi. (Young & Salomon, 2002; Harding, 2004; Alexander ym., 2010) Yritykset B ja C ovat samaa mieltä siitä, että mittaaminen auttaa perustelemaan yrityksen arvon sidosryhmille. Yritys C myös korostaa, että mittaaminen houkuttelee sijoittajia ja auttaa säilyttämään näiden luottamuksen. Se lisää myös rehellisyyttä ja luotettavuutta. Ristiriitaista kuitenkin on, että vaikka Yritys B pyrkii perustelemaan yrityksen arvon sidosryhmille, se ei kuitenkaan vielä virallisesti raportoi heille vaikutuksesta tai mittaamisesta. Lisäksi kaikki yritykset kokivat suurimmaksi haasteeksi rahoituksen saatavuuden ja sen puutteen. Rahoituksen puute saattaakin johtua juuri siitä, ettei tutkituilla yrityksillä ole virallisia raportointikäytäntöjä vaikutuksen mittaamisesta. Yritys C:n tapauksesta ei voida tehdä samanlaisia johtopäätöksiä, sillä yritys ei halunnut kertoa raportointikäytännöistään. Yritys C:n asenteista ja vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että sillä on olemassa jonkinlaiset raportointikäytännöt. Yritys C:n vastaukset, koskien vaikutuksen mittauksen hyötyjä, korostivat eniten juuri sidosryhmien luottamusta, avoimuutta ja sijoittajien houkuttelemista. Yritys C oli myös ainoa tutkittu yritys, jonka pääoma koostui osittain myös sijoittajapääomasta.

Maas ym. (2016) mukaan yhteiskunnallisen yrityksen suorituskyvyn mittaaminen auttaa yritystä asettamaan tulevaisuuden tavoitteet ja suunnittelemaan tarvittavat parannusprosessit. Tämä korostuu etenkin Yritys B:n tapauksessa, sillä mittaaminen auttaa yritystä seuraamaan liiketoimintastrategiaa ja kasvua, sekä parantamaan järjestelmiä ja toimintoja. Myös Yritys C:n vastaus tukee Maas ym. havaintoja, sillä mittaaminen auttaa yritystä määrittelemään ne vaikutukset, jotka todistetusti luovat arvoa.

Yritys A ja C korostivat myös, että vaikutuksen mittaaminen varmistaa sen, että yritys pysyy missiossaan ja visiossaan. Muutoksen teoria ja tarkoitettu vaikutus tukevat tätä näkemystä, sillä ne yhdistävät yhteiskunnallisen mission ja sen ohjelmalliset toimenpiteet. Tarkoitettu vaikutus linkittyy vahvasti yrityksen tavoitteisiin, sillä se kuvaa sitä, mitä yritys yrittää saavuttaa ja mistä se aikoo olla vastuussa tulevaisuudessa. (Nicholls, 2006, 290; Colby ym., 2004, 26-27) Yritykset A ja C ovat määritelleet yrityksen tavoitteet taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin. Yritys B ei tällaista jaottelea tee, eikä se myöskään mainitse tavoittelevansa vaikutuksen mittaamisella missiossa pysymistä. Muutoksen teoria kertoo, miten organisaation tarkoitettu vaikutus todella tapahtuu, eli syy- ja seurauslogiikan, jolla organisatoriset ja taloudelliset resurssit muunnetaan haluttuihin yhteiskunnallisiin tuloksiin (Nicholls, 2006, 290; Colby ym., 2004, 26-27). Jaottelu taloudellisiin ja yhteiskunnallisiin tavoitteisiin auttaa yrityksiä kohdistamaan resurssit oikein ja muuttamaan ne halutuiksi yhteiskunnallisiksi vaikutuksiksi, eli toisin sanoen pysymään missiossaan.

Colbyn ym. (2004) mukaan tarkoitettu vaikutus yhdistää organisaation mission ja vision yhteiskunnalliseen muutokseen määrittämällä ne tulokset, joita edunsaajille halutaan luoda. Johdonmukainen muutoksen teoria tunnistaa edunsaajien tärkeimmät tarpeet, ja yhdistää ratkaisut edunsaajien tarpeisiin syy- ja seuraussuhteiden ketjun kautta. Tämä korostuu erityisesti Yritys B:n tapauksessa, sillä vaikutuksen mittaamisella pyritään maksimoimaan yhteiskunnallista vaikutusta.

Tutkimuksen tulokset myös osoittavat sen, että jokainen tutkittu yritys määrittelee omat ymmärryksensä mittaamisesta ja vaikutuksen mittaamisen järjestelmänsä. Nämä havainnot tukevat olemassa olevaa kirjallisuutta siitä, että tällä hetkellä ei ole standardoitua tapaa mitata vaikutusta, vaikka parhaita käytäntöjä, välineitä ja menetelmiä on syntynyt vuosien varrella ja niitä kehitetään edelleen. (Rosenzweig, 2004)

Tutkittujen yritysten vaikutuksen mittaamisen prosesseissa oli myös eroja. Jokaisessa tutkitussa yrityksessä oli käytössä erilaiset vaikutuksen mittaamiseen käytetyt työkalut. Yritykset C ja B mittasivat jokseenkin systemaattisesti ja järjestelmällisesti vaikutusta, kun taas yritys A:lla on käytössä tilapäinen ja epävirallinen vaikutuksen mittaamenetelmä. Eri välineiden, menetelmien ja parhaiden käytäntöjen kehittäminen yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamiseksi osoittavat, että on olemassa

pyrkimyksiä kehittää järjestelmällinen tapa mitata yhteiskunnallisia vaikutuksia, joita yhteiskunnalliset yritykset voivat helposti soveltaa ja käyttää maailmanlaajuisesti (Rosenzweig, 2004).

Yritys A käytti mittaamisessa mobiilisovelluksen kyselyjä ja asiakaspalautteita. Yritys B:llä oli käytössä merkittävin muutos -strategia ja Yritys C:llä logiikkamallin vaikutusketju. Yritys A:n käyttämät menetelmät ei ole sovellettavissa mihinkään tutkimuksessa esiteltyyn teoriaan. Yritys A keskittyy seuraamaan kohderyhmille saavutettuja hyötyjä ja sitä kautta seuraamaan ja parantamaan omaa liiketoimintaa. Sekä Yritys B:n käyttämä MSC-tekniikka että Yritys C:n käyttämä logiikkamalli perustuvat molemmat muutoksen teoriaan. Yritys C:n tapauksessa muutoksen teoria selittää organisaation, toimintojen tai investoinnin tarkoitetun yhteiskunnallisen muutoksen prosessin vaikutusketjun avulla. Yritys B:n tapauksessa MSC-tekniikka on hyödyllinen työkalu muutoksen teorian ja logiikkamallin tukemisessa, sillä se selittää miten ja milloin muutos tapahtuu. Yritys B kokee MSC-tekniikan olevan riittämätön ainoksi mittaustyökaluksi, sillä yrityksellä on kehitteillä uusi mittausjärjestelmä.

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksissä käytetyt mittausjärjestelmät ovat melko suppeita ja niitä käytetään lähinnä toiminnan parantamiseen ja liiketoiminnan seuraamiseen. Yritykset eivät myöskään kunnolla raportoi vaikutuksestaan sidosryhmille, mikä voisi olla merkittävä etu etenkin rahoituksen saamisessa. Jokaisessa yrityksessä oli kuitenkin suuri halu parantaa omaa mittausjärjestelmää, sillä se koettiin erittäin tärkeäksi yrityksen liiketoiminnan kannalta. Yritys B mainitsi vajavai-selle mittaus- ja raportointikäytännölle syyksi sen, että vaadittavaa ammattitaitoa ja resursseja ei ole saatavilla. Tämä tukee Thomasin (2004) ja Arenan ym. (2015) havaintoja siitä, että kehitysmaissa toimivilla yhteiskunnallisilla yrityksillä on rajalliset resurssit. Laajan ja luotettavan mittausjärjestelmän kehittäminen on mahdollisesti kallista, niin tietojen tuottamisen, henkilökunnan ajankäytön kuin tietotekniikkaan investoimisen suhteen. Johtajilla ei myöskään välttämättä ole aikaa ja resursseja kerätä ja analysoida tarvittavaa dataa. Keniassa on myös vaikeaa saada ammattitaitoista työvoimaa. Kaikki tutkitut yritykset kouluttavatkin työntekijöitä suoraan yritykseen töihin.

Yritykset A ja B ovat myös huomattavasti pienempiä yrityksiä kuin Yritys C. Yritysten A ja B toiminta rajoittuu tällä hetkellä vain Kenian alueelle, kun taas Yritys C toimii

kansainvälisesti ympäri maailmaa. Pienissä yrityksissä toiminta ei yleensä ole niin laajaa, että mittausjärjestelmän luominen olisi ensisijaista. Jos resursseja olisi saatavilla, jokainen yritys kuitenkin kehittäisi mittausjärjestelmänsä. Yritys C suurimpana yrityksenä mainitsee investoinnit parempiin mittaustryökaluihin. Se pitää SROI:ta hyödyllisimpänä työkaluna ja haluaisi investoida ensisijaisesti siihen. Yrityksillä A ja B on kehitteillä paremmat mittausjärjestelmät ja raportointikäytännöt. Yritys A pyrkii uudella kokonaisvaltaisella ICT-alustalla etenkin parempaan sidosryhmien informointiin. Smithin ja Darkon (2014) tutkimuksen mukaan Keniassa toimivat yhteiskunnalliset yritykset kokevat haastavaksi yhteiskunnallisen arvon raportoinnin eri sidosryhmille. Tulokset tukevat tätä havaintoa, sillä yritykset A ja B eivät kunnolla raportoi vaikutuksestaan sidosryhmille. Yritys C:n raportoinnista ei tietoa ollut saatavilla. Sidosryhmien ristiriitaiset intressit vaikeuttavat sekä yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamista että sen raportointia (Kerlin, 2006).

Yritykset B ja C olivat kiinnostuneita käyttämään SROI:ta mittausjärjestelmissään. SROI:n käytössä on kuitenkin ongelmana, ettei se kerää yksilön henkilökohtaisen hyödyn kasvua, eli edunsaajien elämänlaadun paranemista (Beckerman & Pasek, 2001; Arena ym., 2015, 656). Jokainen yritys kuitenkin tavoitteissaan mainitsi ensisijaisesti edunsaajiensa elämänlaadun parantamisen. SROI voisi sopia parhaiten Yritys C:lle, sillä sen ensisijaisena tavoitteena oli ympäristönsuojelu. Toisaalta silläkin oli toissijaisena tavoitteena parantaa paikallisten vähempiossaisten elämälaatua. SROI myös luottaa usein julkisten menojen lukuihin, jotka ilmaisevat rahataloudellisesti yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan myönteisiä ulkoisvaikutuksia. Tällaista informaatiota ei useinkaan ole kehitysmaissa saatavilla, sillä yhteiskunnalliset vaikutukset näkyvät ensisijaisesti edunsaajien arkisessa elämässä. Lisäksi menetelmää on vaikea soveltaa pienissä organisaatioissa, joita tutkitut yritykset edustavat. SROI:n käyttö vaatii paljon resursseja niin ajallisesti kuin henkilöstön suhteen. (McLoughlin ym., 2009; Manetti, 2012, 456; Gair, 2009) Sen käyttö voi olla vaikeaa, sillä tutkituilla yrityksillä on jo valmiiksi niukat resurssit, koska ne toimivat vaativassa markkinaympäristössä.

Yhteiskunnallinen yritys joutuu toiminnassaan ottamaan huomioon huomattavasti enemmän sidosryhmiä kuin perinteiset yritykset. Tämän takia on yllättävää, ettei yhdelläkään tutkitulla yrityksellä ole käytössä kunnollisia vaikutuksen

raportointikäytäntöjä. Lisäksi käytetyt mittausjärjestelmät ovat melko vajavaisia. Suurin syy näihin puutteisiin on varmasti resurssien puute, sillä asenteet vaikutuksen mittaamiseen on kuitenkin todella positiivisia. Kun yritykset joutuvat ottamaan huomioon useat eri sidosryhmät, joilla kaikilla on erilaiset tiedontarpeet ja intressit, sopivien mittaus- ja raportointijärjestelmien valitseminen voi olla haastavaa. Etenkin kun yritykset toimivat jo valmiiksi markkinoilla, joissa vallitsee merkittävä resurssipula.

Tutkittujen yritysten mittausjärjestelmien erilaisuus voi johtua siitä, että yksikäsitteistä mittaamisen viitekehystä on vaikea määritellä. Tutkitut yritykset edustavat jokainen eri toimialaa. Yritys A toimii maatalousalalla ja rakentaa liiketoimintaa franchise-mallin avulla. Yritys B toimii energia-alalla ja tuottaa ja jakelee monikäyttöisiä keittoliesiä. Yritys C on ympäristönsuojelualalla ja pyrkii poistamaan merien jäteongelmat. Tämä monipuolisuus voi johtaa erilaisiin tiedontarpeisiin, erilaisiin sidosryhmien odotuksiin ja myös erilaisiin mahdollisiin mittareihin yhteiskunnallisen yrityksen suorituskyvyn arvioinnissa (Herman & Renz, 1997; Arena ym., 2015, 652). Yrityksen missio ja visio sekä tavoitteet ja muut tekijät määrittelevät sen, minkälainen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmä sopii kuhunkin yritykseen.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yhteiskunnallista yrittäjyyttä voidaan kehitysmaissa toteuttaa monella eri tavalla. Yhteistä näille yrityksille on kuitenkin se, että ne pyrkivät toteuttamaan yhteiskunnallisia tavoitteita ja luoda merkittävää yhteiskunnallista vaikutusta. Vaikutuksen mittaamiseen ei ole kuitenkaan käytettävissä yhteisiä työkaluja, vaan sopivien työkalujen käyttö riippuu niin yrityksen markkinaympäristöstä, sen tavoitteista ja liiketoiminnasta kuin sen sidosryhmistäkin (kuvio 11). Yhteiskunnallisen yrityksen ominaisuudet ja toimintaprosessit on tärkeä tunnistaa, jotta ne voivat toimia tehokkaasti kehitysmaissa ja luoda toimintaan sopivat vaikutuksen mittausjärjestelmät.

On tärkeää myös tunnistaa ne syyt miksi vaikutusta mitataan, jotta voidaan valita miten ja mitä kannattaa mitata. Esimerkiksi jos vaikutusten mittaamisen ensisijainen tarkoitus on houkutella lisää rahoitusta ja lisätä toiminnan läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä sijoittajille, on todennäköisesti tarkoituksenmukaisempaa mitata koko ohjelman tuloksia käyttäen pieniä määriä indikaattoreita, jotka ovat vertailukelpoisia eri palveluntarjoajien välillä. Sen sijaan ei ole järkevää selvittää, että yksittäiset

palveluntarjoajat käyttävät useita ei-vertailukelpoisia indikaattoreita, joilla ei ole tehokasta arvoa koko raportoinnissa. Jos taas ensisijaisena tarkoituksena on viestiä edunsaajien ja sisäisten sidosryhmien kanssa, valitut mittarit ja menetelmät eroavat merkittävästi tilanteesta, jossa viestitään rahoittajien kanssa. Tähän mennessä kirjallisuus ja tutkimus on keskittynyt lähinnä siihen, *miten* yhteiskunnallista vaikutusta mitataan, mutta yhtä tärkeää olisi selvittää *miksi* vaikutusta mitataan. Kun selvitetään mitä mittaamisella halutaan saavuttaa, on helpompi myös päättää mitkä työkalut mittaamiseen valitaan. Yrityksen sidosryhmien roolien tunnistaminen on tässä näkemyksessä ratkaisevaa. Yhteiskunnallisten vaikutusten mittaamisessa ja raportoinnissa huomiota on kiinnitettävä merkittävästi enemmän sidosryhmien tarpeiden ymmärtämiseen.



Kuvio 11. Mittaus- ja raportointijärjestelmään vaikuttavat tekijät

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus käsitteli kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten vaikutusten luomista ja sen mittaamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten yhteiskunnalliset yritykset mittaavat vaikutustaan kehitysmaissa ja syitä yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen. Tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen käsitys kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten vaikutuksen luonnista, mittausmenetelmistä, asenteista mittaamiseen sekä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat vaikutuksen mittaamiseen ja raportointiin.

Tutkimuksen teoriaosuudella pyrittiin muodostamaan lukijalle syvälinen ymmärrys yhteiskunnallisesta yrittäjyydestä sekä yhteiskunnallisen vaikutuksen luomisesta ja mittaamisesta. Empiirisessä tutkimuksessa tutkittiin kolmea Keniassa toimivaa yhteiskunnallista yritystä ja pyrittiin selvittämään niiden toimintaa kokonaisvaltaisesti, keskittymällä yhteiskunnallisen vaikutuksen luomiseen ja sen mittaamiseen. Tavoitteena oli selvittää, minkälaista yhteiskunnallista vaikutusta kehitysmaissa toimiva yritys pyrkii luomaan, ja miten nämä yritykset kokevat yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamisen ja raportoinnin.

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen pääkysymykseen pyrittiin löytämään vastauksia alakysymysten avulla, joista ensimmäinen oli ”*Minkälaista yhteiskunnallista arvoa kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset pyrkivät tuottamaan?*”

Yhteiskunnallisen yrityksen perimmäinen tarkoitus on keksiä ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin. Tutkitut yritykset määrittelivät tietyn missioon, visioon tai tavoitteisiin liittyvän ongelman, johon ne halusivat löytää ratkaisun. Tutkituissa yrityksissä oli kuitenkin eroja siinä, miten ja keitä he pyrkivät auttamaan. Yhteiskunnallisille yrityksille tavoitteiden määrittelemine on erityisen tärkeää, jotta yhteiskunnallista vaikutusta voidaan mitata. Korostaessaan ongelmia, joita ne pyrkivät käsittelemään, tutkitut yritykset määrittelivät ne ihmiset, joita he pyrkivät auttamaan. Kahden tutkitun yrityksen perimmäiset tavoitteet koskivat naisten, nuorten ja lasten



elämänlaadun parantamista. Yhden tutkitun yrityksen perimmäinen tavoite koski ensisijaisesti ympäristönsuojelua ja toissijaisesti paikallisten elämänlaadun parantamista. Toisin sanoen tutkitut yritykset pyrkivät luomaan yhteiskunnallista vaikutusta, joka vastaa vähempiosaisten perustarpeisiin, kuten puhtaan veden saatavuuteen sekä aliravitsemuksen ja köyhyyden poistamiseen. Toisaalta yritykset korostivat toiminnassaan myös ympäristöllisten tavoitteiden merkitystä. Tällöin niiden tavoitteena oli vähentää luonnonvarojen kulutusta käyttämällä ympäristöystävällisempiä energialähteitä. Yritysten tavoitteena on tukea ja mahdollistaa sekä parantaa tai luoda ratkaisuja yhteiskunnallisiin ongelmiin, mikä näkyy yrityksen määrittelemässä visiossa ja missiossa tai päämäärässä ja tavoitteissa. Tukemalla ja mahdollistamalla yhteiskunnalliset yritykset tarjoavat kohderyhmilleen mahdollisuuksia parantaa paikallisten köyhien toimeentuloa ja siten luomaan suurempaa yhteiskunnallista vaikutusta.

Toisena, kolmantena ja neljäntenä alatutkimuskysymyksenä pyrittiin selvittämään eri tekijöiden vaikutusta yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen ja raportointiin. Toinen ja kolmas alatutkimuskysymys olivat: *”Miten kehitysmaiden erilainen markkinaympäristö vaikuttaa yhteiskunnallisen arvon mittaamiseen ja raportointiin?”* ja *”Miten kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten sidosryhmät vaikuttavat yrityksen mittaus- ja raportointikäytäntöihin?”* sekä *”Mitkä ovat keskeisimmät sidosryhmät, joille vaikutuksen tuloksia osoitetaan?”*

Kehitysmaiden markkinaympäristö eroaa merkittävästi kehittyneistä markkinoista. Kehitysmaissa vallitseva resurssipula vaikuttaa myös tutkittujen yritysten vaikutusten mittaamiseen ja raportointiin. Rahoituksen puute nähtiin suurimpana esteenä niin liiketoiminnalle, kuin mittausjärjestelmän käyttämiselle. Lisäksi haasteena mainittiin tarvittavan asiantuntemuksen ja ammattitaidon puute, korkeat verot ja yhteistyö valtion kanssa.

Keskeisimmiksi sidosryhmiksi mainittiin ulkoiset sidosryhmät, mutta mittaamisessa ja raportoinnissa tämä ei näkynyt. Vaikutuksen tuloksia osoitettiin lähinnä sisäisille sidosryhmille, kuten johtajien tarpeisiin. Kaksi tutkituista yrityksistä eivät raportoineet vaikutuksen mittaamisesta sidosryhmille. Tutkittujen yritysten kokemat haasteet korostuivat tutkimuksessa, sillä puutteellisesta mittausjärjestelmästä huolimatta, vaikutuksen mittaaminen koettiin erittäin tärkeäksi. Kaikki yritykset pyrkivät

parantamaan mittausjärjestelmiään, jotta he voisivat palvella paremmin sidosryhmiensä tarpeita. Ennen kaikkea mittaamista käytettiin kohderyhmille saavutettujen hyötyjen seuraamiseen sekä liiketoiminnan parantamiseen. Yritykset myös käyttävät mittaamisesta saatua informaatiota lähinnä itse, eivätkä raportoisi siitä sidosryhmille. Vaikka sidosryhmien tärkeys myös korostui, yritykset eivät olleet vielä siinä vaiheessa, että vaikutusta pystyttäisiin raportoimaan tehokkaasti sidosryhmille. Yritysten kokema rahoituksen puute saattaa johtua merkittävästi juuri siitä, ettei yrityksillä ole sidosryhmille virallisia vaikutuksen raportointijärjestelmiä. Toisaalta yrityksillä ei myöskään ollut resursseja luoda tehokkaita mittausjärjestelmiä, jotta vaikutuksesta pystyttäisiin tehokkaasti raportoimaan. Yksi tutkituista yrityksistä erosi kahdesta muusta siinä, että se toimi kansainvälisesti ympäri maailmaa ja sen toiminnassa sidosryhmien tarpeet korostuivat. Sen markkinaympäristö koostui siis sekä kehitysmaan markkinoista että kehittyneistä markkinoista. Sidosryhmänäkökulma näkyi tässä yrityksessä myös vahvemmin, sillä sen rahoitus koostui osittain myös sijoittajapääomasta.

Tällä hetkellä sidosryhmät eivät juuri vaikuttaneet vaikutuksen mittaamiseen ja raportointiin, sillä tarvittavia resursseja siihen ei ole. Markkinaympäristön haasteet ja sen luoma resurssipula vaikutti taas merkittävästi myös mittaus- ja raportointijärjestelmiin. Rajalliset resurssit aiheuttavat sen, että mittaus- ja raportointijärjestelmät ovat tällä hetkellä melko puutteellisia.

Tutkimuksen pääkysymyksellä pyrittiin selvittämään miten kehityksissä toimivat yritykset mittaavat yhteiskunnallista vaikutustaan ja arvoaan, ja ymmärtämään syitä vaikutuksen mittaamiseen. Päättökysymyksenä oli: *”Miten kehityksissä toimivien yhteiskunnallisten yritysten yhteiskunnallista arvoa mitataan?”*

Yritykset olivat yhtä mieltä siitä, että yhteiskunnallisen vaikutuksen mitaaminen on erittäin tärkeää. Kaikki eivät kuitenkaan tällä hetkellä mittaa vaikutuksia säännöllisesti johtuen resurssien puutteesta. Lisäksi kehitettyjen työkalujen ja menetelmien ominaisuudet edellyttävät yksityiskohtaista teknistä tietotaitoa, eivätkä ne välttämättä helposti sovellu kaikille yrityksille. Yritysten toiveet ja suunnitelmat mitata yhteiskunnallista vaikutusta eivät korreloi todellisten vaikutuksen mitaamiseen käytettyjen menetelmien kanssa.

On tärkeää ymmärtää mitä vaikutusta yhteiskunnalliset yritykset mittaavat ja miksi sitä mitataan. Tämän avulla voidaan päättää miten yhteiskunnallista vaikutusta kannattaa mitata. Erityisesti kehitysmaiden näkökulmasta tutkimusta aiheesta on rajallisesti, joten ei ole olemassa tietoa kehitysmaissa toimivien yhteiskunnallisten yritysten mittauskäytännöistä ja käsityksistä. Tutkimuksesta voidaan päätellä, että yhteiskunnalliset yritykset mittaavat yhteiskunnallista vaikutustaan ensisijaisesti siksi, että sen avulla voidaan parantaa ja seurata omaa liiketoimintaa. Sen avulla myös seurataan edunsaajille saavutettuja hyötyjä. Sijoittajanäkökulma korostuu erityisesti silloin kun yritys toimii myös kansainvälisillä markkinoilla, jolloin mittaamisella ja sen raportoinnilla houkutellessa lisää sijoittajia. Vain kehitysmaiden markkinoilla toimivat yhteiskunnalliset yritykset eivät nähneet ulkoisia sidosryhmiä vielä tärkeänä mittauksen ja raportoinnin kannalta, johtuen lähinnä resurssien puutteesta. Vaikutuksen mittaaminen varmisti yrityksiä pysymään missiossaan.

Yhdessä tutkitussa yrityksessä käytettiin mittaamiseen epävirallista mittaamisjärjestelmää. Vaikutusta mitattiin mobiilisovelluksen kyselyillä ja asiakaspalautteilla. Kyselyjen avulla selvitettiin edunsaajien kokemia hyötyjä ja vaikutuksia. Kahdessa tutkitussa yrityksessä kävi vahvasti esille muutoksen teoriaan pohjautuvat mittausjärjestelmät. Toisessa käytettiin merkittävin muutos -strategiaa ja toisessa logiikkamallin vaikutusketjuajattelua. Molemmissa järjestelmissä korostuu se muutos, joka yrityksen toiminnalla pyritään saavuttamaan. Kaikki yritykset kokivat mittausjärjestelmät kuitenkin riittämättömäksi ja jokaisella yrityksellä oli suuri halu parantaa vaikutuksen mittaamista ja raportointia.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että yhteiskunnallisten yritysten nopea kehittyminen kehitysmaissa ja jatkuvasti lisääntyvä kilpailu resursseista, lahjoituksista, sijoituksista ja kuluttajista aiheuttavat sen, että kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset tarvitsevat toimintaansa lisää läpinäkyvyyttä ja legitimizeettiä. Tämä voidaan osittain saavuttaa panostamalla yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaus- ja raportointijärjestelmiin. Monet kehitysmaissa toimivat yhteiskunnalliset yritykset kuitenkin epäonnistuvat tässä, sillä mittaustyökalujen käyttö on kallista rahallisesti ja ajallisesti, tarvittava ammattitaito ja työntekijät puuttuvat ja muut resurssit ovat rajallisia. Jotta yhteiskunnalliset yritykset voivat jatkaa kasvuaan ja pyrkiä luomaan kestävästä vaikutusta kehitysmaissa, niiden on osoitettava hyödyllisyytensä yhteiskunnallisten

vaikutusten kautta. Yhteiskunnallisiin yrityksiin kohdistuu kasvavaa painetta osoittaa niiden yhteiskunnallinen vaikutus, eikä riitä, että se seuraa vain sen suorituskykyä. Yhteiskunnallisen yrityksen tulisi mitata vaikutustaan saadakseen lisää resursseja, varmistaakseen missiossa pysymisen ja lisätäkseen sidosryhmien luottamusta. Mittaaminen ei myöskään yksistään riitä, vaan erityisen tärkeää olisi raportoida vaikutuksesta myös sidosryhmille.

## 6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää luotettavina, sillä ne seurasivat teorian asettamia suuntaviivoja. Tutkimuksen teoria koottiin niin, että ne tukisivat tulevia tuloksia parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen on perusteltua tulkita, että kerätyt tiedot ja niistä tehdyt päätelmät ovat päteviä ja tarkkoja. Yhteiskunnallinen yrittäjyys tutkimuskohteena on melko uusi käsite ja erityisesti kehitysmäihin kohdistunutta tutkimusta on melko vähän. Tästä huolimatta tutkimuksen tulokset onnistuivat tukemaan aiempia tutkimuksia aiheesta. Tutkimukseen osallistui keskenään erilaisia yrityksiä eri toimialoilta, ja ne toimivat kaikki Keniassa. Yritysten eroavaisuudet liiketoiminnassa ja yhteiskunnallisen vaikutuksen luomisessa johtivat erilaisiin tarvittaviin mitaustyökalujen ja -järjestelmien yhdistelmiin.

Tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kyselytutkimuksen kysymykset oli laadittu niin, että niiden avulla pystyisi tarkastelemaan ilmiötä mahdollisimman monesta eri näkökulmasta, jotta saataisiin mahdollisimman kokonaisvaltainen näkemys tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen toteutuksessa haasteeksi tuli kuitenkin yritysten edustajien englannin kielitaito. Kahden yrityksen edustajan englanninkielentaito oli selvästi puutteellista ja tämä aiheutti vaikeuksia tulkita vastauksia. Kielitaidon puutteesta johtuen vastaukset olivat ajoittain myös melko suppeita, ja toisen yrityksen vastauksia oli myös kopioitu suoraan yrityksen internetsivuilta. Yhdellä yrityksellä kielitaito oli selvästi parempaa, joten vastaukset olivat laajempia kuin kahdella muulla yrityksellä. Vastaajien puutteellinen englanninkielentaito heikentää tutkimuksen luotettavuutta, sillä vastaukset olivat ajoittain epäselviä. Tutkimuksen luotettavuutta koskevat mahdolliset rajoitukset johtuvat myös siitä, että tutkimukseen ei saatu laajempaa otosta tutkittavista yrityksistä. Jos tutkimukseen

olisi osallistunut useampi yritys, se olisi voinut tuoda enemmän käsityksiä ja ajatuksia aiheesta.

### **6.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaaminen vaatii lisää empiiristä tutkimusta. Yhteiskunnallisen yrityksen täytyy alkaa mitata suorituskykyään järjestelmällisellä tavalla. Organisaation johtajien olisi erittäin tärkeää selventää, millaisia tuloksia he yrittävät saavuttaa. Yhteiskunnallisten yritysten johtajien on usein vastattava erilaisten rahoittajien, edunsaajien, viranomaisten ja muiden sidosryhmien tarpeista. Kun otetaan huomioon vaikutuksen mittaamisen vaatimat resurssit, on ensin ymmärrettävä, miten nämä sidosryhmät käyttävät vaikutuksen mittaamisesta saatavaa informaatiota ja miten tämä muutetaan yhteiskunnallisen yrityksen toiminnan tukemiseksi. Yritysten tulisi myös selvittää, mitä ne yrittävät mittaamisella saavuttaa. Vasta tämän jälkeen yritykset voivat valita tehokkaimmat tavat ja työkalut yhteiskunnallisen vaikutuksen mittaamiseen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että resurssien arviointi ja vaikutusten mittaaminen voivat olla merkittävä taakka pienille kehitysmaassa toimiville yhteiskunnallisille yrityksille. Tästä johtuen tutkituissa yrityksissä käytetyt vaikutuksen mittausjärjestelmät ovat melko yksipuolisia. Tutkimukseen ei myöskään osallistunut yhtään yritystä, joka kokisi mittaamisen tarpeettomaksi. Tutkimusta voisi jatkaa käyttämällä laajempaa otosta kehitysmaissa toimivista yhteiskunnallisista yrityksistä, sisältäen yrityksiä, jotka edustavat molempia asenteita. Kehitysmaita koskevaa yhteiskunnallisen yrityksen tutkimusta on olemassa vielä niin vähän, että olisi tärkeää selvittää, mitkä mittaus- ja raportointijärjestelmät sopivat markkinaympäristöön, jossa vallitsee jatkuva pula resursseista.

## LÄHTEET

Abu-Saifan, S. 2012. Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*. February 2012, pp. 22-27.

Acemoglu, D., Johnson, S. & Robinson, J. 2000. *The colonial origins of comparative development: An empirical investigation*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

AGRA. 2017. *Africa Agriculture Status Report: The Business of Smallholder Agriculture in Sub-Saharan Africa*. Nairobi, Kenya: Alliance for a Green Revolution in Africa (AGRA). Issue No. 5

Alexander, J., Brudney, J. L., & Yang, K. 2010. Introduction to the symposium: Accountability and performance measurement: The evolving role of nonprofits in the hollow state. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), pp. 565–570.

Alter, S. 2004. *Social enterprise typology*. Virtue Ventures LLC. [verkkodokumentti]. [viitattu: 5.8.2018] Saatavilla: [https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE\\_typology.pdf](https://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf)

Alvord, S., Brown, L. & Letts, C. 2004. Social entrepreneurship and societal transformation. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), pp. 260–282.

Anderson, J. & N. Billou. 2007. Serving the world's poor: Innovation at the base of the economic pyramid. *Journal of Business Strategy* 28, pp. 14–21.

André, K. & Pache, A-C. 2016. From Caring Entrepreneur to Caring Enterprise: Addressing the Ethical Challenges of Scaling up Social Enterprises. *Journal of Business Ethics*, 133(4), pp. 659-675.

Arena, M., & Azzone, G. 2005. ABC, Balanced Scorecard, EVATM: An empirical study on the adoption of innovative management accounting techniques. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2, pp. 206–225.

Arena, M., Azzone, G. & Bengo, I. 2015. Performance Measurement for Social Enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 26(2), pp. 649-672.

Arvidson, M. 2009. Impact and evaluation in the UK third sector: Reviewing literature and exploring ideas. Working Paper 27. Third Sector Research Centre, University of Birmingham, Birmingham.

Arvidson, M. & Lyon, F. 2014. Social impact measurement and non-profit organizations: compliance, resistance, and promotion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 25 No. 4, pp. 869-886.

Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., & Moro, D. 2010. The ambitions and challenges of SROI. Working Paper 49. Third Sector Research Centre, University of Birmingham, Birmingham.

Atkinson, A., Waterhouse, J. & Wells, R. 1997. A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *MIT Sloan Management Review* 38 (3), pp. 25.

Austin, J. 2000. Strategic collaboration between nonprofits and businesses. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), pp. 69–97.

Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. 2006. Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(1), pp. 1–22.

Bacq, S. & Janssen, F. 2011. The multiple faces of social entrepreneurship: A review of definitional issues based on geographical and thematic criteria. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(5– 6), pp. 373– 403.

Bagnoli, L. & Megali, C. 2011. Measuring performance in social enterprises. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), pp. 149–165.

Barraket, J. & Yousefpour, N. 2013. Evaluation and Social Impact Measurement Amongst Small to Medium Social Enterprises: Process, Purpose and Value. *Australian Journal of Public Administration*, 72(4), pp. 447-458.

Baxter P. & Jack S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report* Vol. 13, No. 4, pp. 544-559

Beckerman, W. & Pasek, J. 2001. *Justice, posterity and the environment*. Oxford: Oxford University Press.

Benatar, S. R., Gill, S. & Bakker, I. 2011. Global health and the global economic crisis. *American journal of public health*, 101(4), pp. 646-53.

Bornstein, D. 2004. *How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas*. New York, Oxford University Press.

Borzaga, C. & Santuari, A. 2003. New trends in the non-profit sector in Europe: The emergence of social entrepreneurship. In O. E. C. D. (Ed.), *The nonprofit sector in a changing economy*. Paris: OECD. pp. 31–59.

Bourne, L. & Walker, D. 2005. Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43, pp. 649–660.

Brignall, S. 2002. *The unbalanced scorecard: A social and environmental critique*. Performance Measurement and Management: Research and Action. pp. 85-92.

British Council. 2016a. *Social enterprise in a global context: The role of higher education institutions*. Country brief: Kenya. [verkkodokumentti] [viitattu: 30.10.2018] Saatavilla: [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/kenya\\_-\\_social\\_enterprise\\_in\\_a\\_global\\_context\\_-\\_final\\_report.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/kenya_-_social_enterprise_in_a_global_context_-_final_report.pdf)

British Council. 2016b. *State of Social enterprise in Kenya*. [verkkodokumentti] [viitattu: 30.10.2018] Saatavilla: [https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/state\\_of\\_social\\_enterprise\\_in\\_kenya\\_british\\_council\\_final.pdf](https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/state_of_social_enterprise_in_kenya_british_council_final.pdf)

Bucaciuc, A. 2015. *Social Enterprises – From Potential to Impact*. —The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences II - Tom XXIV, 2015, ISSN 1582-5450

Bull, M. 2007. Balance: The development of a social enterprise business performance analysis tool. *Social Enterprise Journal*, 3, pp. 49–66.

Calton, J., Werhane, P., Hartman, L. & Bevan, D. 2013. Building Partnerships to Create Social and Economic Value at the Base of the Global Development Pyramid. *Journal of Business Ethics*, 117(4), pp. 721–733.

Carrol, A. 1993. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South Western Publishing.

Carrol, A. 2008. A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. In *Oxford handbook of corporate social responsibility*, eds. A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, & D. S. Siegel, pp. 3–15. Oxford: Oxford University Press.

Chalmers, D. & Fraser, S. 2012. Social Entrepreneurship. In S. Carter, & D. Jones Evans (Eds.), *Enterprises and small business. Principles, practice and policy* (289-301). England: Pearson.



- Chen, M. 2012. The Informal Economy: Definitions, Theories and Policies, WIEGO Working Paper No 1.
- Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D. & Olsen, S., 2004. Double bottom line project report: Assessing social impact in double bottom line ventures, New York: Rockefeller Foundation.
- Clyde, P. & Karnani, A. 2015. Improving Private Sector Impact on Poverty Alleviation: a cost-based taxonomy. *California Management Review*, 57(2), pp. 20–35.
- Colby, S., Stone, N. & Carttar, P. 2004. Zeroing in on impact. *Stanford Social Innovation Review*, 2(2), pp. 24-33.
- Costa, E. & Pesci, C. 2016. Social impact measurement: Why do stakeholders matter? *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 7(1), pp. 99-124.
- Dacanay, M. 2012. Social Enterprises and the Poor Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory. Copenhagen Business School.
- Dacin, M., Dacin, P. & Tracey, P. 2011. Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), pp. 1203–1213.
- Dacin, P., Dacin, M. & Matear, M. 2010. Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3), pp. 37.
- Dassel, K. & Cassidy, J. 2017. Reaching deep in low-income markets: Enterprises achieving impact, sustainability, and scale at the base of the pyramid. Monitor Deloitte. [verkkodokumentti] [viitattu 1.9.2018] Saatavilla: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-cons-reaching-deep-in-low-income-markets.pdf>
- Datta, P. & Gailey, R. 2012. Empowering Women Through Social Entrepreneurship: Case Study of a Women's Cooperative in India. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), pp. 569–587.
- Davies, R. 2015. The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use.
- Dees, J. & Elias, J. 1998. The challenge of combining social and commercial enterprise. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), pp. 165-178.

Dees, G., Emerson, J., & Economy, P. 2002. *Enterprising nonprofits: A toolkit for social entrepreneurs*. New York: John Wiley & Sons.

Dees, J. 1998. Enterprising nonprofits. *Harvard Business Review*, Vol. 76, January-February, pp. 55-67.

Defourny, J. & Nyssens, M. 2008. Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), pp. 202–228.

Del Baldo, M. 2014. Developing businesses and fighting poverty: Critical reflections on the theories and practices of CSR, CSV, and inclusive business. In *Emerging research directions in social entrepreneurship* (pp. 191-223). Springer, Dordrecht.

Dennis, A., Wankuru, P., Awiti, C., Mutie, C., Sanya, S., Angelique, U., Pape, U. & Lange, S. 2018. In *Search of Fiscal Space: Government Spending and Taxation - Who Benefits?* Kenya Economic Update; no. 18. Washington, D.C. World Bank Group.

Department for International Development, DFID. 2015. *Growth-Building Jobs and Prosperity in Developing Countries*. DFID, London.

Dey, P. 2006. The rhetoric of social entrepreneurship: Paralogy and new language games in academic discourse. C. Steyaert, D. Hjorth, eds. *Entrepreneurship as Social Change: A Third Movements of Entrepreneurship*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 121–144.

Di Domenico, M. 2010. Social Bricolage: Theorizing Social Value Creation in Social Enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), pp. 681-703.

Ebrahim, A. & Rangan, K. 2010. The limits of nonprofit impact: A contingency framework for measuring social performance. *Harvard Business School Working Paper*.

Elkington, J. & Hartigan, P. 2008. *The power of unreasonable people: How social entrepreneurs create markets that change the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Elkington, J., Emerson, J. & Beloe, S. 2006. The Value Palette: a tool for full spectrum strategy. *California Management Review*, 48(2), pp. 6-28.

Emerson, J. 2003. The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review*, 45(4), pp. 35-51.

- Emerson, J. & Twersky, F. 1996. *New social entrepreneurs: The success, challenge and lessons of nonprofit enterprise creation*. San Francisco: The Roberts Foundation.
- Emerson, J., Wachowicz, J. & Chun, S. 2000. *Social return on investment: Exploring aspects of value creation in the nonprofit sector*. San Francisco: REDF.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Gabriel, C., Kirkwood, J., Walton, S. & Rose, E. 2016. How do developing country constraints affect renewable energy entrepreneurs? *Energy for Sustainable Development*, 35, pp. 52-66.
- Gair, C. 2009. *SROI II: A call to action for next generation SROI*. San Francisco, CA: REDF.
- Gambling, T., Jones, R. & Karim, R. 1993. Credible organizations: Self regulation vs. external standard setting in Islamic banks and English charities. *Financial Accountability and Management*, 9(3), pp. 195–207.
- Garengo, P., Biazzo, S. & Bititci, U. 2005. Performance Measurement Systems in SMEs: A Review for a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews* 7 (1), pp. 25–47.
- Gradl, C. & Jenkins B. 2011. *Tackling barriers to scale: From inclusive business models to inclusive business ecosystems*. Harvard Kennedy school. MA: Cambridge.
- Godos-Diez, J., Fernandez-Gago, R. & Martinez-Campillo, A. 2011. How important are CEO to CSR practices? An analysis of the mediating effect on the perceived role of ethics and social responsibility. *Journal of Business Ethics* 98, pp. 531–548.
- Gray, R. 2010. *Is Accounting for Sustainability Actually Accounting for Sustainability... and How Would We Know? An Exploration of Narratives of Organisations and the Planet*. *Accounting, Organizations and Society* 35 (1), pp. 47–62.
- Haigh, N. & Hoffman, A. 2012. Hybrid organizations: The next chapter of sustainable business. *Organizational Dynamics*, 41, 2, pp. 126-134.
- Hanley, L., Wachner, A. & Weiss, T. 2015. *Taking The Pulse of The Social Enterprise Landscape in Developing and Emerging Economies*. Zeppelin University & Siemens.

- Hansen, M. & Panum, K. 2014. Successful Social Enterprises in Africa: Case Studies of Six Social Enterprises in Kenya. Centre for Business and Development Studies.
- Harding, R. 2004. Social enterprise: The new economic engine? *Business Strategy Review*, 15, pp. 39–43.
- Hart, S. 2010. *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a postcrisis world*. Upper Saddle River. Wharton School Publishing.
- Haugh, H. 2005. A Research Agenda for Social Entrepreneurship. *Social enterprise journal* 1(1), pp. 1–12.
- Haugh, H 2007. Community- Led Social Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 31(2), pp. 161–182.
- Haugh, H. & Talwar, A. 2014. Linking Social Entrepreneurship and Social Change: The Mediating Role of Empowerment. *Journal of Business Ethics*, pp. 643–658.
- Haugh, H. & Tracey, P. 2004. The role of social enterprise in regional development. Paper presented at the Social Enterprise and Regional Development Conference, Cambridge-MIT Institute, University of Cambridge.
- Herman, R. & Renz, D. 1997. Multiple constituencies and the social construction of nonprofit. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26, pp. 185–206.
- Herrera, M. 2016. Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*, 69(5), pp. 1725-1730.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holme, R. & Watts, P. 2000. *Corporate social responsibility. Making good business sense*. The World Business Council for Sustainable Development.
- IBLF. 2008. *International business leaders forum business and the millennium development goals: A framework for action*. 2nd ed. IFC International Business Leaders Forum: Washington, DC.
- Jenkins, B. 2007. *Expanding economic opportunity: The role of large firms*. CSR Initiative Report No. 17. Cambridge: Harvard Kennedy School.

Jenkins, B., Akhalkatsi, A., Roberts, B. & Gardiner, A. 2007. Business linkage: Lessons, opportunities and challenges. Washington, DC: IFC International Business Leaders Forum, and the Fellows of Harvard College.

Jenkins, B., Ishikawa, E., Geaneotes, A. & Paul, J. 2010. Inclusive business: Expanding opportunity and access at the base of the pyramid. Washington, DC: IFC.

Johnson, N., Mayne, J., Grace, D. & Wyatt, A. 2015. How will training traders contribute to improved food safety in informal markets for meat and milk? A theory of change analysis (IFPRI discussion paper 1451). Washington, DC: International Food Policy Research Institute.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001a. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15(2), pp. 87–104.

Kaplan, R. & Norton, D. 2001b. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15(2), pp. 147–160.

Kansainvälinen valuuttarahasto. 2013. World economic outlook database. [verkko-dokumentti] [viitattu 12.6.2018] Saatavilla: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2013/01/weodata/index.aspx>

Kerlin, J. 2006. Social enterprise in the United States and Europe: Understanding and learning from the differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17(3), pp. 246 – 262.

Knife, K., Haughton, A. & Dixon, E. 2014. Measuring sustainability and effectiveness of social value creation by social sector actors/social enterprises, within developing countries. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 20(1), pp. 1-22.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere, Vastapaino.

Leonard, H. 2002. A Short Note on Public Sector Strategy-Building. Harvard University.

Light, P. 2006. Reshaping social entrepreneurship. *Stanford Social Innovation Review* 2006, pp. 47–51.

Luke, B., Barraket, J. & Eversole, R. 2013. Measurement as legitimacy versus legitimacy of measures, Performance evaluation of social enterprise. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 10, 3/4, pp. 234-258.

Maas, K. & Grieco, C. 2017. Distinguishing game changers from boastful charlatans: Which social enterprises measure their impact? *Journal of Social Entrepreneurship*, 8:1, pp. 110-128.

Maas, K., & Liket, K. 2011a. Social impact measurement: Classification of methods. In *Environmental management accounting and supply chain management*. Springer, Dordrecht, pp. 171-202.

Maas, K. & Liket, K. 2011b. Talk the Walk: Impact Measurement of Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics* 100 (3), pp. 445–464.

Maas, K., Schaltegger, S. & Crutzen, N. 2016. Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control and Reporting. *Journal of Cleaner Reporting*.

Mair, J. & Martí, I. 2006. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), pp. 36 – 44.

Mair, J., & Martí, I. 2009. Entrepreneurship in and around institutional voids: A case study from Bangladesh. *Journal of Business Venturing*, 24(5), pp. 419–435.

Mair, J. & Seelos C. 2007. Profitable business models and market creation in the context of extreme poverty: A strategic view. *Academy of Management Perspectives* 21 (4), pp. 49–63.

Manetti, G. 2014. The Role of Blended Value Accounting in the Evaluation of Socio-Economic Impact of Social Enterprises. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), pp. 443-464.

March, J. 1991. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71–87.

Martin, R. & Osberg, S. 2007. Social entrepreneurship: The case for definition. *Stanford Social Innovation Review*, Spring, pp. 28–39.

Martin, F. & Thompson, M. 2010. *Social Enterprise. Developing Sustainable Businesses*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

- Mayne, J. 2015. Useful Theory of Change Models. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(2), pp. 119-142.
- McLoughlin, J., Kaminski, J., Sodgar, B., Khan, S., Harris, R. & Arnaudo, G. 2009. A strategic approach to social impact measurement of social enterprises: The SIMPLE methodology. *Social Enterprise Journal*, 5, pp. 154–178.
- Mcmullen, J. 2011. Delineating the Domain of Development Entrepreneurship: A Market-Based Approach to Facilitating Inclusive Economic Growth. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 35(1), pp. 185-215.
- Mcmullen, J. 2018. Organizational hybrids as biological hybrids: Insights for research on the relationship between social enterprise and the entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Venturing*, 33(5), pp. 575-590.
- Meho, L. 2006. E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 57(10).
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Tutkijalaitos, 4. laitos, 1. painos. Helsinki: International Methelp Oy.
- Michalopoulos, S. & Papaioannou, E. 2015. On the ethnic origins of African development: Traditional chiefs and precolonial political centralization. *Academy of Management Perspectives*, this issue.
- Millar, R & Hall, K. 2012. Social return on investment (SROI) and performance measurement. *Public Management Review*.
- Mitchell, R., Agle, B. & Wood, D. 1997. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853–886.
- Molecke, G. & Pinkse, J. 2017. Accountability for social impact: A bricolage perspective on impact measurement in social enterprises. *Journal of Business Venturing*, 32(5), pp. 550-568.
- Mort, G., Weerawandena, J. & Carnegie, K. 2003. Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 8(1), pp. 76-88.

Neely, A., Adams, C., & Kennerley, M. 2002. *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*. London: Financial Times Prentice-Hall.

New Economics Foundation (NEF), 2007. *Measuring real value: A DIY guide to social return on investment*. London: New Economics Foundation.

New Philanthropy Capital. 2010. *Social return on investment. Position paper*. London: New Philanthropy Capital.

Nicholls, A. 2005. *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* In: ESRC Research Seminar, April 2005, Local Government Research Unit, London.

Nicholls, A. 2006. *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change*. Oxford, Oxford University Press.

Nicholls, A. 2009. *We do good things, don't we?: Blended Value Accounting in social entrepreneurship*. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6), pp. 755-769.

Nyambegera, S. 2002. *Ethnicity and human resource management practice in sub-Saharan Africa: The relevance of the managing diversity discourse*. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), pp. 1077–1090.

Nyssens, M. 2006. *Social Enterprise at the crossroads of market, public and civil society*. London: Routledge.

Näsi, J. 1995. *What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm*. In J. Näsi, *Understanding stakeholder thinking* (19-32). Jyväskylä: LSR Julkaisut OY, LSR-Publications.

Palmer, P. & Vinten, G. 1998. *Accounting, auditing and regulating charities towards a theoretical underpinning*. *Managerial Auditing Journal*, 13(6), pp. 346–355.

Pathak, P. & Dattani, P. 2014. *Social return on investment: Three technical challenges*. *Social Enterprise Journal*, 10(2), pp. 91-104.

Paton, R. 2003. *Managing and measuring social enterprises*. Thousand Oaks: Sage.

Peredo, A. & Chrisman, J. 2006. *Toward a theory of community-based enterprise*. *Academy of Management Review*, 31(2), pp. 309–328.



Peredo, A. & McLean, M. 2006. Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41, pp. 56–65.

Porter, M. 1998. Cluster and the new economics of competition. *Harvard Business Review* Nov-Dec, pp. 77–90.

Porter, M. & Kramer, M. 2006. Strategy & Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review* 84, pp. 78–92.

Porter, M. & Kramer, M. 2011. Creating shared value. How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review* Jan-Feb, pp. 62–77.

Power, M. 2007. *Organized uncertainty: Designing a world of risk management*. Oxford: Oxford University Press.

Power, M. & Laughlin, R. 1996. Habermas, law and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 21(5), pp. 441–465.

Prahalad, C. 2006. *Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Dorling Kindersley Pvt Ltd.

Rapsomanikis, G. 2015. The economic lives of smallholder farmers: An analysis based on household data from nine countries. Food and Agriculture Organization of the United Nations, FAO.

Ratten, V. & Welpel, I. 2011. Special issue: Community-based, social and societal entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 23(5–6), pp. 283–286.

Reddy, B. & Balachandra, P. 2006. Climate change mitigation and business opportunities — the case of the household sector in India. *Energy Sustain Dev*, 10(4), pp. 59–73.

REDF - Roberts Enterprise Development Fund. 2000. *SROI methodology*. San Francisco, CA: REDF.

REDF - Roberts Enterprise Development Fund. 2009. *SROI Act II: A call to action for next generation SROI*. San Francisco, CA: REDF.

Revell, A. & Blackburn, R. 2007. The business case for sustainability? An examination of small firms in the UK's construction and restaurant sector. *Business Strategy and the Environment*, pp. 404–420.

Rivera-Santos, M., Holt, D., Littlewood, D. & Kolk, A. 2015. Social entrepreneurship in sub-saharan Africa. *Academy of Management Perspectives*, 29(1), pp. 72-91.

Roberts, D. & Woods, C. 2005. Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, Autumn, pp. 45–51.

Rosenzweig, W. 2004, Double bottom line project report: assessing social impact in double bottom line ventures. [verkkodokumentti] [viitattu 3.10.2018] Saatavilla: [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report\\_Clark\\_DoubleBottomLineProjectReport\\_2004.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/02/Report_Clark_DoubleBottomLineProjectReport_2004.pdf)

Rotheroe, N., & Richards, A. 2007. Social return on investment and social enterprise: Transparent accountability for sustainable development. *Social Enterprise Journal*, 3(1), pp. 31–48.

Roy, M., Donaldson, C., Baker, R. & Kerr, S. 2014. The potential of social enterprise to enhance health and well-being: A model and systematic review. *Social Science & Medicine*, 123(C), pp. 182-193.

Ryan, P. & Lyne, I. 2008. Social enterprise and the measurement of social value: Methodological issues with the calculation and application of the social return on investment. *Education, Knowledge and Economy*, 2(3), pp. 223–237.

Ryan, B., Scapens, R. & Theobald, M. 2002. *Research method & methodology in finance & accounting*. London: Thomsom.

Rynning, H. 1995. Commitment and stakeholder thinking. In J. Näsi, *Understanding stakeholder thinking* (285-296). Jyväskylä: LSR-Julkaisut OY, LSRPublications.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I - Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 158-169.

Sagawa, S. & Segal, E. (2000). Common interest, common good: Creating value through business and social sector partnership. *California Management Review*, 42(2), pp. 105–122.

- Santos, F. 2012. A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), pp. 335– 351.
- Sassmannshausen, S. P. & Volkmann, C. 2018. The Scientometrics of Social Entrepreneurship and Its Establishment as an Academic Field. *Journal of Small Business Management*, 56(2), pp. 251-273.
- Scholten, P., Nicholls, J., Olsen, S. & Galimidi, B. 2006. SROI. A guide to social return on investment. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Seelos, C. & Mair, J. 2005. Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48, pp. 241–246.
- Simmons, J. 2003. Balancing performance, accountability and equity in stakeholder relationships: Towards more socially responsible HR practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 10, pp. 129–140.
- Smith, W. & Darko, E. 2014. *Social enterprise: constraints and opportunities – evidence from Vietnam and Kenya*. London: Overseas Development Institute.
- So, I & Staskevicius, A. 2015. Measuring the “impact” in impact investing. Harvard Business School Social Enterprise Initiative.
- Social Ventures Australia (SVA) Consulting. 2012. *Social return on investment, lessons learned in Australia, investing in impact partnership*. Sydney: SVA Consulting.
- Somers, A. 2005. Shaping the balanced scorecard for use in UK social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 1(1), pp. 43–57.
- Sud, M., VanSandt, C. & Baugous, A. 2009. Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 85, pp. 201–216.
- Thomas, A. 2004. The rise of social cooperatives in Italy. *Voluntas*, 15(30), pp. 243–264.
- Thompson, J. 2002. The world of the social entrepreneur. *The International Journal of Public Sector Management*, 15(5), pp. 412-432.
- Transparency International. 2012. *Corruption perceptions index 2012*. Berlin: Author. [verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2018] Saatavilla: <http://www.transparency.org/cpi2012/results>

Tuan, M. 2008. Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights into Eight Integrated Cost Approaches. Bill and Melinda Gates Foundation. PA, USA.

Twersky, F. 2002. An information Oasis, San Francisco, California: The roberts enterprise development fund.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki. Finn Lectura.

Wallace, B. 2005. Exploring the meaning(s) of sustainability for community based social entrepreneurs. *Social Enterprise Journal*, 1(1), pp. 78–89.

WCED—World Commission on Environment and Development. 1987. Brundtland report, our common future. Oxford: Oxford University Press.

Weerawardena, J. & Mort, G. 2006. Investigating social entrepreneurship: A multi-dimensional model. *Journal of World Business* 41, pp. 21–35.

Wei-Skillern, J., Austin, J., Leonard, H. & Stevenson, H. 2007. Entrepreneurship in the Social Sector. USA: SAGE.

Whittington, G. 1986. Financial accounting theory: An over-view. *The British Accounting Review*, 18(1), pp. 4–41.

W.K. Kellogg Foundation. 2004. W.K. Kellogg Foundation logic model development guide.

World Bank. 2018. World development report. New York: Oxford University Press.

World Bank. 2012. Doing business economy rankings. Washington, DC: Author. [verkkodokumentti] [viitattu 17.7.2018] Saatavilla: <http://www.doingbusiness.org/rankings>.

World Bank. 2015a. Poverty and Social Impact Analysis (PSIA). [verkkodokumentti] [viitattu 19.7.2018] Saatavilla: <http://www.worldbank.org/en/topic/poverty/brief/poverty-and-social-impact-analysis-psia>.

World Bank. 2015b. Social Enterprise Ecosystem Country Profile Kenya. [verkkodokumentti] [viitattu: 30.10.2018] Saatavilla: [http://www.endeva.org/wp-content/uploads/2017/08/wb\\_kenya-country-profile\\_apr14.pdf](http://www.endeva.org/wp-content/uploads/2017/08/wb_kenya-country-profile_apr14.pdf)

World Bank. 2018. Global economic prospects: the turning of the tide? Washington, D.C.: World Bank Group. [verkkodokumentti] [viitattu 24.10.2018] Saatavilla: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects>

World Economic Forum & Boston Consulting Group. 2009. The next billions: Unleashing business potential in untapped markets. [verkkodokumentti] [viitattu 19.7.2018] Saatavilla: <https://pdfs.semanticscholar.org/b40c/40cacf19dccc743278e6ad4d6aee1958f1d.pdf>

Yin, R. 1994. Case Study Research - Design and Methods. Newbury Park, Ca: SAGE.

Yin, R. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks.

Yhdistyneet Kansakunnat, YK. 2001. UNDP poverty report: Overcoming human poverty. New York: UNDP.

Yhdistyneet Kansakunnat, YK, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. 2017. World Population Prospects: The 2017 Revision, Key Findings and Advance Tables. ESA/P/WP/248.

Young, D. & Salamon, L. 2002. Commercialization, social ventures, and for-profit competition. In L. M. Salamon (Ed.), The state of nonprofit America, pp. 423–446. Washington, DC: Brookings Institution.

Yunus, M. 2007. Creating a World Without Poverty: Social Business and the Future of Capitalism. PublicAffairs.

Zahra, S., Gedajlovic, E., Neubaum, D. & Shulman, J. 2009. A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. Journal of Business Venturing, 24(5), pp. 519–532.

Zahra, S., Rawhouser, H., Bhawe, N., Neubaum, D. & Hayton, J. 2008. Globalization of social entrepreneurship opportunities. Strategic Entrepreneurship Journal, 2(2), pp. 117–131.

Zimmerman, J. & Stevens, B. 2006. The use of performance measurement in south carolina nonprofits. Nonprofit Management and Leadership, 16(3), pp. 315–316.

## Liite 1. Kyselyrunko

### **Social value creation**

1. In short, what is the purpose of your company?
2. What kind of social impact you wish to gain or have already gained?
3. What is your company's vision and mission?
4. What is your objective you prefer to accomplish through your social business?

### **Measurement of social value creation**

5. Do you measure your company's social value creation? How do you measure? Do you use any tools (for example Balanced Scorecard (BSC), Social return on investment (SROI) or other) while measuring the social value and social impact of your company? Could you tell briefly about your measurement system in fully.
6. If you do measure, why do you think it is important and what are the benefits of measuring social value in your opinion? What is the purpose of measuring social value creation?
7. What is your opinion considering different social value measurement tools? Are they useful? What tool would you consider the most useful and why?
8. In your opinion, how the existing measurement tools apply the purposes of a social enterprise?
9. If you do not measure, why? Do you wish to measure your social value in some point?
10. If you do not measure, do you think you will measure in the future? Do you think your company could apply some of the measurement tools in the future?

### **The most significant stakeholders, their roles and reporting**

11. Who are your stakeholders? What are their roles in your company?
12. How do you report your business performance and social value creation to these stakeholders?
13. How do you manage your Corporate Social Responsibility (CSR)? Do you report your CSR to your stakeholders?

### **Society's role**

14. Does your society set any demands for reporting your social value? If yes, what kind of reporting do you use?

15. Does your country have any specific laws or regulations considering social businesses?
16. In some countries, being a social enterprise gives a right to receive a subsidy from the society. Do you receive any subsidies? If you do, how this affect to the reporting to the society?

### **Role of market environment**

17. What has been the main challenges you had to overcome in your entrepreneurial experience? How have you managed to overcome it? Do these challenges affect to your reporting and measuring social impact?

### **Prospects for the measurement and reporting of social value creation**

18. The purpose of SROI tool is to make organization's processes more transparent and to improve their efficiency. The aim is to identify the factors that have an impact on creating social value and finally to measure the value created. Do you think you will use SROI in the future?
19. Would you like to enhance your social value reporting and measuring in the future? How would you do that?
20. Do you think reporting and measuring social impact is important in general?